



# Analyse économique néo-institutionnelle de la mise en marché collective. Application au secteur laitier du Québec

Annie Royer

## ► To cite this version:

Annie Royer. Analyse économique néo-institutionnelle de la mise en marché collective. Application au secteur laitier du Québec. Economies et finances. Université Panthéon-Sorbonne - Paris I, 2009. Français. NNT: . tel-00402464

**HAL Id: tel-00402464**

**<https://theses.hal.science/tel-00402464>**

Submitted on 7 Jul 2009

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

**UNIVERSITÉ DE PARIS I PANTHÉON-SORBONNE**  
SCIENCES ÉCONOMIQUES – SCIENCES HUMAINES – SCIENCES JURIDIQUES ET POLITIQUES

---

**ANALYSE ÉCONOMIQUE NÉO - INSTITUTIONNELLE DE  
LA MISE EN MARCHÉ COLLECTIVE.  
APPLICATION AU SECTEUR LAITIER DU QUÉBEC**

---

THÈSE DE DOCTORAT EN SCIENCES ÉCONOMIQUES  
(Décret du 7 août 2006)

Numéro bibliothèque : 2009PA010016

présentée et soutenue publiquement par

**Annie ROYER**

Le 4 mai 2009

**Directeur de recherche :**

Claude MÉNARD, Professeur à l'Université de Paris I Panthéon-Sorbonne

**Rapporteurs:**

Daniel-Mercier GOUIN, Professeur à l'Université Laval (Canada)

Guido VAN HUYLENBROECK, Professeur à l'Université de Gand (Belgique)

**Suffragants :**

Egizio VALCESCHINI, Directeur de recherche à l'INRA-Darese

Jean-Dominique LAFAY, Professeur à l'Université de Paris 1 Panthéon-Sorbonne

L'université de Paris I Panthéon – Sorbonne n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les thèses; ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs.

Analyse économique néo-institutionnelle de la mise en marché collective.  
Application au secteur laitier du Québec

**Résumé.** Cette thèse est consacrée à l'analyse du système de mise en marché collective du lait au Québec et de son office de commercialisation sous l'angle de l'économie néo-institutionnelle. Les offices de commercialisation sont des organisations obligatoires de commercialisation définies et encadrées législativement, qui accomplissent différentes fonctions de commercialisation au nom des producteurs d'un produit agricole spécifique. Généralement considérés et analysés en économie comme des organisations horizontalement intégrées, les offices de commercialisation sont examinés dans cette thèse sous l'angle de leurs rôles institutionnel et organisationnel, ainsi que de leur efficacité transactionnelle, dans la coordination verticale des transactions de produits agricoles. Afin d'évaluer l'efficacité relative de cette organisation, une approche comparative avec les contrats bilatéraux entre producteurs et acheteurs de lait en Grande-Bretagne a été privilégiée. La thèse est divisée en trois parties.

Après avoir présenté le fonctionnement et la structure de la mise en marché collective des produits agricoles, la première partie justifie l'intérêt d'une analyse de ce mode de commercialisation en termes de coordination verticale des transactions. La deuxième partie examine dans un premier temps la question des déterminants de l'émergence de la mise en marché collective en tant qu'institution hybride. Dans un deuxième temps, elle analyse la nature organisationnelle de l'office de commercialisation du lait au Québec et propose de considérer cette structure de gouvernance comme une forme hybride quasi-hiérarchique. La troisième partie est empirique. Une base de données originales recueillies auprès de 62 producteurs laitiers anglais et d'employés de l'office de commercialisation du lait au Québec fait l'objet d'une analyse très précise dans laquelle j'évalue quantitativement l'importance des coûts de transaction supportés par les producteurs laitiers anglais et québécois lorsqu'ils contractualisent avec les acheteurs de lait.

Mots-clés : Économie néo-institutionnelle, mise en marché collective, industrie laitière, coûts de transaction, institution hybride, organisation hybride.

# A New Institutional Economic Analysis of the Québec Milk Marketing Board

## Abstract

This thesis is devoted to the analysis of the Québec collective milk marketing system and its marketing board using New Institutional Economics. Marketing boards are mandatory marketing organizations legislatively specified, that achieve various marketing functions on behalf of producers of a specific agricultural product. Generally considered and analyzed in economics as horizontally integrated organizations, marketing boards are examined in this thesis from their institutional and organizational roles, as well as their transactional effectiveness, within the vertical coordination of agricultural products transactions. In order to evaluate the relative effectiveness of this organization, a comparative approach with bilateral contracts between producers and milk purchasers in Great Britain was privileged. The thesis is divided into three parts.

After having presented the operation and structure of the collective marketing system of agricultural products, the first part justifies the interest in analyzing this marketing mode in terms of vertical coordination. The second part first examines the question of the determinants of the emergence of the collective marketing system as a hybrid institution. It secondly analyses the organizational nature of the Quebec milk marketing board and proposes to consider this governance structure as a quasi-hierarchical hybrid organizational form. The third part is empirical. An original database collected from 62 English dairy producers and Québec milk board's employees is analyzed to quantitatively evaluate the importance of transaction costs supported by English and Québec dairy producers when they contract with milk purchasers.

Keywords : New Institutional Economics, collective marketing, milk industry, transaction costs, hybrid institution, hybrid organization.

Laboratoire d'accueil :

Centre d'analyse Théorique des organisations et des marchés (ATOM)

Centre d'Économie de la Sorbonne

Université Paris I Panthéon-Sorbonne

106-112 boulevard de l'Hôpital

75647 Paris cedex 13

Courriel : [annie.royer@malix.univ-paris1.fr](mailto:annie.royer@malix.univ-paris1.fr)

## REMERCIEMENTS

Cette thèse est l'aboutissement de quatre années de travail soutenu. La réalisation de ce document est certes un labeur solitaire, mais le soutien et la présence de plusieurs personnes ont rendu le processus plus formateur et agréable. Je tiens donc à remercier dans les lignes qui suivent les personnes qui m'ont accompagné du début jusqu'à la fin ou à un moment ou à un autre de ce travail.

Mes premiers remerciements s'adressent à mon directeur de thèse, Claude Ménard, qui a accepté de diriger mes recherches doctorales et qui a toujours été là quand il le fallait. Sa direction a été d'une importance majeure, en particulier pour dégager les variables centrales de mes développements. Ses conseils avisés ont été très utiles et son respect de mon travail a été grandement apprécié. Je tiens à lui faire part de toute ma reconnaissance et de mon estime.

En second lieu, je tiens à remercier les membres de mon comité de thèse. D'abord, Daniel-Mercier Gouin, qui a, en plus de participer aux comités, assuré un suivi régulier de mes avancements du début jusqu'à la fin. Il a contribué de façon prépondérante à ma recherche avec ses lectures précises, critiques et constructives. Ensuite, Egizio Valceschini qui, grâce à ses commentaires, m'a permis d'élargir mes horizons et de progresser dans mon travail. Sincères remerciements.

Cette thèse n'aurait par ailleurs pas pu aboutir si les principaux acteurs des secteurs laitiers québécois et anglais n'avaient pas accepté de collaborer avec moi. Les informations communiquées par les différentes organisations rencontrées (FPLQ, CILQ, Agropur, RMAAQ, NFU, DairyUK, MAPAQ) ont été essentielles dans la réalisation de ma recherche, que j'ai voulu la plus objective possible. Je tiens tout particulièrement à remercier Alain Bourbeau (FPLQ) pour sa confiance qui a été absolument déterminante pour la réalisation de ma recherche. Tom Hind (NFU) a également joué un rôle fondamental en collaborant au développement des questionnaires auprès des producteurs anglais. Sa coopération a été d'autant plus appréciée compte tenu de mes connaissances limitées du secteur laitier anglais.

L'accomplissement de cette thèse de doctorat n'aurait pas été possible sans l'important appui financier de la Chaire en analyse de la politique agricole et de la mise en marché collective

(2005-2009) et de la Commission canadienne du lait (2007-08). Je suis très reconnaissante envers ces organisations pour les soutiens financiers qu'elles m'ont accordés et qui m'ont permis de me concentrer sur mes recherches doctorales.

Des soutiens institutionnels et scientifiques ont également contribué à ce travail. Je pense tout d'abord au centre ATOM de l'université de Paris I qui m'a offert un environnement de travail idéal, à la fois sur le plan intellectuel et scientifique. Les interactions constantes, parfois animées, notamment en séminaire, ont été plusieurs occasions de réflexions stimulantes. J'exprime ma gratitude envers Pierre Garouste, Armelle Mazé, Emmanuel Raynaud, Stéphane Saussier, Carine Staropoli et Anne Yvrande-Billon. Je souligne que l'université de Paris I et le centre ATOM m'ont fourni des conditions de travail privilégiées pour réaliser ma thèse.

Je tiens également à remercier mes amis et collègues avec qui les longues heures de travail ont été tout autant utiles qu'agréables : Miguel Amaral, Laure Athias, Jean Beuve, Julie de Brux, Sandro Cabral, David Cayla, Alexandra Le Chafottec, Eshien Chong, Claudine Desrieux, Aleksandra Domanski, Jean de Flacelière, Milena Gradeva, Freddy Huet, Marie-Joëlle Kodjovi, Jean-Michel Oudot, Christine Rozeira de Mariz, Roxana Saplacan, Jean-François Sattin, Kassia Watanabe. J'ai beaucoup apprécié votre amitié et j'espère pouvoir la conserver encore longtemps. Je ne pourrais passer sous silence l'appui de certains amis/collègues qui, malgré la distance, ont suivi de près l'évolution de mes recherches. Je pense particulièrement à Jean-François Bergeron, Catherine Brodeur et Laurence Morin-Rivet.

Enfin, je tiens à souligner l'indéfectible support de ma famille qui a été d'autant plus apprécié que la distance qui nous séparait était grande. J'en profite pour les remercier du fond du cœur, particulièrement mes parents, Corinne et René, ma sœur Audrey, mon frère Pierre et sa compagne Marilyne, ma marraine Lise, ma tante Nicole et mon oncle Raymond. Mes derniers remerciements vont à Pierrick qui, bien que n'ayant pas vécu l'aventure jusqu'à la fin, m'a été d'un grand soutien pendant plusieurs années.



## TABLE DES MATIÈRES

<b><i>Introduction générale</i></b>	<b>11</b>
1. Mise en contexte	11
2. Intérêt et définition des termes du sujet	14
3. Le choix d'un cadre théorique pour l'analyse des offices de commercialisation	18
4. Plan de thèse	20
5. Objectifs et conclusion	23
<b><i>Partie I</i></b>	<b>25</b>
<b><i>Chapitre I - Le concept de mise en marché collective des produits agricoles au Québec</i></b>	<b>27</b>
1. Définition, origine et évolution	28
1.1 Définition	28
1.2 Origine historique des offices de commercialisation	29
1.3 Prévalence actuelle des offices	32
2. Objectifs et pouvoirs	34
2.1 Objectifs des offices de commercialisation	34
2.2 Pouvoirs des offices de commercialisation	36
3. La mise en marché collective au Québec	40
3.1 Le contexte de remise en cause du modèle d'organisation traditionnel de la mise en marché	41
3.2 Principales dispositions de la législation et structure organisationnelle	43
4. Le cas de la Grande-Bretagne : d'une commercialisation réglementée à une libéralisation des marchés	52
Conclusion	56
<b><i>Chapitre II</i></b>	<b>58</b>
<b><i>Spécificité de la mise en marché collective et choix d'un cadre d'analyse</i></b>	<b>58</b>
1. Une analyse en termes de coordination verticale des transactions	59
1.1 Apport d'une analyse en termes de coordination verticale des transactions	59
1.2 Le concept de coordination verticale dans le secteur agroalimentaire	63
2. L'office de commercialisation dans l'organisation des transactions	65
2.1 La commercialisation des produits agricoles : une définition	65
2.2 Évolution des objectifs des plans conjoints	67
2.3 La convention de mise en marché : un contrat interprofessionnel réglementé	68
3. Les approches théoriques de la coordination verticale	68
3.1 Les « nouvelles » théories de la coordination verticale	70
3.2 La théorie des conventions	73
Conclusion	77
<b><i>Chapitre III – Le choix du cadre théorique de l'économie néo-institutionnelle</i></b>	<b>79</b>
1. L'économie néo-institutionnelle	80
1.1 Un programme de recherche à deux volets	80
1.2 Les coûts de transaction : un concept unificateur	82
2. Le mode d'organisation comme gouvernance des transactions	83
2.1 L'unité d'analyse : la transaction portant sur le lait cru	83
2.2 Les coûts associés à la transaction	84
2.3 Les sources de coûts de transaction	88
2.4 Les structures de gouvernance	94
2.5 Application de la théorie des coûts de transaction	98

<b>3. Le volet institutionnel</b>	<b>102</b>
3.1 Le rôle des institutions	103
3.2 Les institutions hybrides	109
3.3 Organisations et institutions	111
<b>Conclusion</b>	<b>112</b>
<b>Partie II</b>	<b>115</b>
<b>Chapitre IV - Émergence d'une institution hybride</b>	<b>117</b>
<b>1. L'émergence des institutions</b>	<b>118</b>
1.1 Intérêt et limites des mécanismes d'enforcement privé	119
1.2 Le pouvoir de négociation : un facteur décisif de succès de l'enforcement privé	120
1.3 La mise en marché collective, une institution hybride?	121
<b>2. L'étude du cas du secteur laitier</b>	<b>123</b>
2.1 Évolution de l'industrie agricole entre 1945 et 1970	124
2.2 Les contrats informels confrontés à plusieurs aléas contractuels	126
2.3 Les solutions institutionnelles alternatives	129
<b>3. La mise en marché collective: un outil institutionnel hybride pour réguler les relations interprofessionnelles</b>	<b>132</b>
3.1 Au-delà de la recherche de rente	133
3.2 Possible généralisation de l'étude de cas	139
<b>Conclusion</b>	<b>142</b>
<b>Chapitre V - Nature, coûts et compétences des formes organisationnelles hybrides</b>	<b>144</b>
<b>1. Les formes hybrides : caractéristiques et attributs</b>	<b>145</b>
1.1 Les hybrides : des arrangements contractuels spécifiques	146
1.2 Les dimensions des formes hybrides	148
1.3 Ce qui différencie les hybrides	151
<b>2. L'office de commercialisation du lait et les contrats bilatéraux: des formes organisationnelles hybrides?</b>	<b>154</b>
2.1 Une forme organisationnelle diversifiée et complexe	155
2.2 Deux formes hybrides polaires	157
<b>3. Implications réelles</b>	<b>161</b>
3.2 Coûts et compétences des contrats bilatéraux directs	165
3.3 Efficacité de la mise en marché collective comme structure de gouvernance des transactions de lait	168
<b>Conclusion</b>	<b>172</b>
<b>Partie III</b>	<b>174</b>
<b>Chapitre VI – La mesure directe des coûts de transaction: méthodologie</b>	<b>177</b>
<b>1. La mesure des coûts de transaction</b>	<b>178</b>
1.1 Revue de la littérature	178
1.2 Un exercice controversé	188
1.3 Les difficultés liées à l'évaluation des coûts de transaction	189
<b>2. Les coûts de l'échange</b>	<b>190</b>
2.1 Une méthode de quantification basée sur les coûts d'opportunité	191
2.2 Les composantes des coûts de transaction	193
2.3 Le modèle	196
2.4 Les limites de cette méthode	197
<b>3. La collecte de données</b>	<b>198</b>
3.1 Étape exploratoire : définition du processus de contractualisation	199
3.2 Étape de la quantification: élaboration des questionnaires et enquêtes	200

<b>Chapitre VII</b>	<b>205</b>
<b><i>Les modes de coordination des secteurs laitiers québécois et anglais : une approche comparative</i></b>	<b>205</b>
<b>1. Un mode d'organisation collectif et réglementé au Québec</b>	<b>206</b>
1.1 Les parties à l'échange	207
1.2 L'organisation de la mise en marché collective du lait depuis 2002	214
<b>2. Un mode de gouvernance de type contractuel en Grande-Bretagne</b>	<b>218</b>
2.1 Les parties à l'échange	220
2.2 Un mode de gouvernance de type contractuel depuis 1994	223
<b>3. La mise en marché collective du lait et les coûts de transaction</b>	<b>229</b>
3.1 Les déterminants des coûts de transaction de la vente du lait cru	230
3.2 Le mode de coordination qui minimise les coûts de transaction de lait	232
3.3 Les hypothèses émises	234
<b>Conclusion</b>	<b>237</b>
<b>Chapitre VIII</b>	<b>239</b>
<b><i>Mesure comparative des coûts de transaction supportés par les producteurs</i></b>	<b>239</b>
<b>1. Le déroulement de la transaction au Québec</b>	<b>240</b>
1.1 La phase Information	240
1.2 La phase Négociation	243
<b>2. Le déroulement de la transaction en Grande-Bretagne</b>	<b>253</b>
2.1 La phase Information	254
2.2 La phase Négociation	259
2.3 La phase Exécution	262
<b>3. Les résultats</b>	<b>266</b>
3.1 L'ampleur des coûts de la phase Information	270
3.2 L'ampleur des coûts de la phase Négociation	273
3.3 L'ampleur des coûts de la phase Exécution	276
3.4 Discussion des résultats	282
<b>Conclusion</b>	<b>301</b>
<b>Conclusion générale</b>	<b>303</b>
<b>Annexes</b>	<b>310</b>
<b>Annexe A – Questionnaires intervenants au Québec</b>	<b>311</b>
<b>Annexe B – Questionnaires intervenants en Grande-Bretagne</b>	<b>317</b>
<b>Annexe C – Questionnaires producteurs en Grande-Bretagne</b>	<b>324</b>
<b>Annexe D - Entretiens réalisés auprès des professionnels des secteurs laitiers québécois et anglais</b>	<b>329</b>
<b>Annexe E - Acronymes</b>	<b>330</b>
<b>Bibliographie</b>	<b>331</b>
<b>Liste des tableaux</b>	<b>346</b>
<b>Liste des figures</b>	<b>348</b>
<b>Liste des graphiques</b>	<b>349</b>

## INTRODUCTION GÉNÉRALE

### 1. MISE EN CONTEXTE

Depuis une quinzaine d'années au Canada et aux États-Unis, les liens verticaux qui unissent les différents agents impliqués dans la chaîne d'approvisionnement agroalimentaire évoluent vers un plus grand resserrement (Hobbs et Young [2001]; Boehlje et Schrader [1998]). La coordination marchande est délaissée au profit du développement de liens verticaux plus étroits. Pour des raisons technologiques, régulatrices et financières, différentes formes de coordination verticale tels les contrats, les alliances stratégiques et l'intégration verticale, ont vu le jour en guise d'adaptation face à un contexte commercial en mutation. La coordination verticale efficace des transactions dans la chaîne d'approvisionnement alimentaire fait maintenant partie intégrante d'une stratégie compétitive globale.

Au Canada, la coordination des produits agricoles dans la chaîne d'approvisionnement s'effectue en partie par l'intermédiaire d'une mise en marché collective obligatoire avec pour coordonnateur des organisations appelées offices de commercialisation. Mieux connues pour leur coordination horizontale que verticale, ces organisations disposent de plusieurs pouvoirs délégués par l'État leur permettant de commercialiser les produits agricoles au nom des producteurs, et donc de s'interposer dans l'échange du produit agricole brut entre producteurs agricoles et acheteurs. Plusieurs de ces organisations ont été démantelées ou démiées de leurs pouvoirs depuis les années 1990 dans plusieurs pays afin d'harmoniser les pratiques commerciales nationales avec la mouvance de libéralisation des échanges internationaux et d'améliorer l'efficacité économique de certaines filières en introduisant plus de compétition. Les cas de démantèlement en Afrique du Sud, Nouvelle-Zélande, Australie et au Royaume-Uni sont les plus connus. Les offices de commercialisation avaient été mis en place dans ces pays principalement au cours des années 1920 et 1930 pour réguler les relations commerciales entre producteurs agricoles et acheteurs du secteur de l'aval en agissant au niveau du pouvoir de négociation des producteurs agricoles sous la forme de coopération obligatoire. Le cas des offices de commercialisation canadiens contraste avec cette tendance et crée de ce fait un paradoxe intéressant. Dans ce pays, les offices de commercialisation sont

toujours largement utilisés dans diverses productions agricoles sans être sérieusement remis en question. Dans la province de Québec, ces organisations commercialisent 90% de la valeur de la production agricole et constituent en ce sens un pilier important de la politique agricole. De nouveaux offices ont été créés au cours des dernières années et certains offices acquièrent ponctuellement de nouveaux pouvoirs.

D'un point de vue économique, ce paradoxe soulève la question de l'efficacité de ces organisations qui est elle-même très controversée. À la suite de leur développement fulgurant au cours des années 1970, les offices de commercialisation ont fait l'objet de plusieurs analyses portant sur leurs performances économiques (Fulton et Tang [1999]; Richards [1996]), leurs effets sur le surplus des producteurs et des consommateurs (Beck, Hoskins et Mumey [1994]; Barichello [1981]) et leurs effets sur l'allocation des ressources (Veeman [1982]). La plupart de ces analyses mobilisent les outils de la microéconomie et de l'économie industrielle. Elles abordent la structure des échanges agricoles au travers des offices de commercialisation avec une perspective de coordination marchande. La majorité des analyses faites à ce jour considèrent donc ces organisations comme des monopoles suspectés d'interférer négativement dans l'allocation efficace des ressources. Les conclusions de ces études diffèrent cependant selon le type d'office considéré, les offices ayant des pouvoirs de contingentement de l'offre étant les plus critiqués.

L'engouement récent pour les questions d'efficacité de la coordination verticale dans le secteur agroalimentaire est une occasion d'analyser l'efficacité des offices de commercialisation sous un angle différent. Dans une étude sur les liens verticaux dans les chaînes d'approvisionnement agroalimentaire au Canada et aux États-unis, Hobbs et Young [2001] proposent d'analyser le rôle des offices de commercialisation en rapport avec leurs effets sur les coûts de transaction et la coordination verticale. Ces chercheurs émettent l'hypothèse que si les offices n'ont pas d'effets notoires sur le prix payé par les consommateurs finaux, comme le prétendent certaines études, les rentes obtenues par les producteurs agricoles par l'entremise des offices pourraient provenir d'économies réalisées lors de la commercialisation des produits, notamment au niveau des coûts de transaction<sup>1</sup>. Dans le secteur laitier québécois, Gouin souligne que l'office de commercialisation du lait

---

<sup>1</sup> Les auteures prennent en exemple la Commission canadienne du blé (CCB) qui est un office de commercialisation qui vend les grains canadiens sur les marchés internationaux. Elles supposent que si la CCB n'a pas d'emprise sur les marchés mondiaux, les rentes dégagées par les producteurs de la vente de grains peuvent provenir d'économies réalisées tout au long de la filière d'approvisionnement (Hobbs et Young [2001] p.75).

pourrait contribuer à diminuer les coûts de transaction notamment en garantissant un approvisionnement stable aux transformateurs, en rationalisant le transport et en diminuant le nombre d'interlocuteurs lors des négociations contractuelles (Gouin [2004] p.74). La capacité des offices de commercialisation à faire diminuer les coûts de transaction devrait donc être investiguée pour éclairer le débat sur la question puisque aucune étude empirique n'a été menée à ce sujet à ce jour. Hobbs et Young [2001] ajoutent que l'identification des coûts de transaction pour les agents impliqués en aval de la production agricole doit être prise en compte dans une telle investigation et que « l'évaluation du volume des économies réalisées sur les coûts de transaction par ces organismes de commercialisation, comparativement à d'autres modes de mise en marché moins réglementés », doit également être entreprise. Enfin, les auteurs soulèvent la question de la capacité de ces organisations à relever les défis des mutations en cours sur les marchés, notamment en ce qui a trait au développement de produits différenciés qui nécessitent une coordination très étroite entre vendeur et acheteur, ce que permettent difficilement *a priori* les offices de commercialisation (Hobbs et Young [2001] p.76).

Ce dernier point est particulièrement d'actualité au Québec depuis la publication du rapport de la Commission sur l'avenir de l'agriculture et de l'agroalimentaire québécois (CAAAQ), également connu sous le nom de rapport Pronovost. Cette Commission, créée par décret du gouvernement provincial, souligne les contraintes du système de mise en marché collective utilisé au Québec. Certaines rigidités dans la commercialisation des produits agricoles au travers d'offices, comme la difficulté d'approvisionner directement un marché, la lente réaction des producteurs à différencier les produits et l'absence de lien direct entre producteur et acheteur, devraient, selon le rapport, être corrigés ou aplanies à moyen terme afin de mieux saisir les opportunités de marché et de mieux servir les producteurs (CAAAQ [2008a], p.81). Les arguments en faveur d'un ajustement plus rapide de la chaîne d'approvisionnement aux conditions économiques et sociales en mutation ne sont pas un apanage de ce rapport. Plusieurs économistes s'accordent pour dire que l'habileté des systèmes de production et de distribution à répondre et à s'ajuster rapidement aux nouvelles conditions du marché est un facteur critique afin de maintenir des marges de profits et d'obtenir une plus grande plus-value sur la vente de produits alimentaires (Boehlje et Schrader [1998]). L'adoption d'une approche en termes de coordination verticale pour aborder l'efficacité des offices de mise en marché collective est donc d'autant plus justifiée au regard des conclusions du rapport Pronovost et des travaux récents de plusieurs économistes.

## 2. INTÉRÊT ET DÉFINITION DES TERMES DU SUJET

Il semble donc, à la lumière de ces observations, que les offices de commercialisation soient au cœur de multiples débats sur leurs avantages et leurs inconvénients. Le sujet du présent travail de recherche est d'apporter un éclairage nouveau sur le rôle et l'efficacité de ces organisations, notamment du point de vue de leur incidence sur les coûts de transaction et la coordination verticale à partir des intuitions émises par Hobbs et Young [2001] et Gouin [2004]. Une analyse des offices de commercialisation visant à éclairer leur rôle en ce sens permettrait d'alimenter ces intuitions, de mettre en évidence les forces et faiblesses de ce mode de commercialisation en termes de coordination verticale des transactions, et éventuellement de proposer des voies possibles d'amélioration afin que ce système permette aux divers agents de la chaîne d'approvisionnement qui y évoluent de demeurer compétitifs dans un environnement économique en mutation.

La question à laquelle cette thèse répond émerge du paradoxe que pose la pérennité des offices de commercialisation canadiens recadrée dans le contexte d'une tendance à un plus grand resserrement des liens dans la coordination verticale des produits agricoles tel qu'expliqué au début de cette introduction. La pérennité de ce mode de coordination des transactions est-elle due à une solution d'équilibre institutionnel sous-optimale qui s'avérerait trop coûteuse à changer, à une volonté politique, ou à une réelle efficacité organisationnelle et transactionnelle?

Répondre à cette question dans son intégralité représenterait un travail mobilisant plusieurs disciplines, ce qui aurait nécessité d'entreprendre des recherches allant bien au-delà des objectifs de cette thèse. Je me limite donc à approfondir la dernière hypothèse émise dans cette question, c'est-à-dire l'investigation de l'efficacité des offices de commercialisation, et plus largement de la mise en marché collective, en tant que mode d'organisation et de coordination des transactions. Pour ce faire, je développe deux niveaux d'analyse afin de prendre en compte les composantes institutionnelle et organisationnelle de ce mode de coordination<sup>2</sup>. De fait, les offices de commercialisation sont des organisations qui font partie d'un système plus large appelé mise en marché collective qui comprend un cadre institutionnel formel. Ce cadre institutionnel dicte les règles du commerce entre producteurs

---

<sup>2</sup> J'adhère ici aux travaux de North et je fais une distinction claire entre organisation et institution. Je considère les institutions comme les règles du jeu dans une société, et les organisations comme les joueurs (North 1990, p. 3).

et transformateurs. Qui plus est, l'institution que représente le système de mise en marché collective est qualifiée d'hybride puisqu'elle intègre un ordre public délégué par les pouvoirs étatiques et un ordre privé puisqu'elle est autorégulée par des agents privés, les producteurs agricoles. Donc, dans un premier temps, j'analyse les facteurs influençant l'émergence de l'institution hybride qui encadre les offices de commercialisation. Dans un second temps, je me penche sur le rôle des offices dans la coordination verticale des transactions agricoles en tant qu'organisation, c'est-à-dire en tant que joueur au sens de North (1990). De fait, les offices sont également les joueurs du « jeu » de la mise en marché collective et doivent en respecter les règles. Cette démarche me permet alors d'évaluer l'impact des offices sur l'efficacité de la coordination verticale des transactions en comparant avec un autre mode de coordination des transactions agricoles.

Le cas empirique étudié dans cette thèse est un type d'office de commercialisation appelé agence de vente centralisée. Ce type d'office remplace une multitude de contrats par seulement quelques-uns. Les producteurs sont représentés par un agent unique lors de la vente de leurs produits. L'agence de vente considérée est celle du lait dans la province de Québec au Canada. Les conditions de vente du lait produit à l'échelle de cette province sont négociées entre une organisation représentant les producteurs laitiers, la Fédération des producteurs de lait du Québec (FPLQ), et deux organisations représentant les acheteurs de lait, la coopérative Agropur et le Conseil des industriels laitiers du Québec (CILQ). L'analyse se concentre sur l'identification des sources et des composantes de coûts de transaction de ce mode d'organisation des transactions, et sur une analyse de ses performances transactionnelles par l'entremise d'une évaluation de l'ampleur des coûts de transaction supportés par les producteurs. Or, l'évaluation de l'ampleur des coûts de transaction dans l'absolu n'est pas d'un grand intérêt analytique puisque l'on ne peut savoir si ces coûts sont importants ou minimes. Il apparaît donc pertinent de comparer les coûts supportés par les producteurs coordonnant leurs échanges par l'intermédiaire d'un office de commercialisation avec un autre mode de coordination. Au Canada, la commercialisation du lait est totalement coordonnée par des offices de commercialisation provinciaux. Chaque province possède donc un office comparable à celui du Québec. Cette uniformité des modes de commercialisation oblige à se tourner vers un autre pays pour fin de comparaison. J'ai donc choisi de comparer le cas canadien avec celui de la Grande-Bretagne.

Ce choix apparaît très pertinent pour plusieurs raisons. Tout d'abord, le mode de commercialisation du lait en Grande-Bretagne génère un contraste intéressant d'un point de



vue analytique puisque dans ce pays, les transactions de lait entre producteurs et acheteurs se font sur une base contractuelle et bilatérale. Ensuite, la disparité des modes de coordination semble d'autant plus intéressante que la Grande-Bretagne a délaissé son système de *marketing board* comparable au cas québécois au milieu des années quatre-vingt-dix. L'analyse permettra de voir comment le mode organisationnel mis en place à la suite de l'abolition des offices en Grande-Bretagne a évolué par rapport à la coordination qui prévalait avec la présence de *marketing boards*. Enfin, le cas anglais comporte certaines similitudes avec le cas canadien ce qui rend la comparaison plus robuste d'un point de vue méthodologique. Ces similitudes se retrouvent notamment au niveau de l'organisation des filières laitières, des modes de consommation du lait et plus largement dans les institutions qui supportent les échanges en général.

L'organisation de ces deux filières laitières est similaire en plusieurs points. D'abord, les structures de marché des deux filières laitières sont qualifiées d'oligopsoniques. Les producteurs y sont nombreux et le secteur de la transformation compte un nombre plus restreint d'acheteurs. Ensuite, les modes de production sont comparables. La taille des fermes, leur productivité, les technologies et les techniques utilisées (réfrigération du lait, système de traite, motorisation, méthodes culturales, alimentation, etc.) se situent dans des ordres de grandeur semblables. Enfin, ces deux régions possèdent plusieurs services aux producteurs similaires comme des services d'amélioration technique, un secteur de recherche et développement public, ainsi que des organisations de représentation syndicale.

Pour ce qui est de la consommation de produits laitiers, la consommation annuelle de lait liquide *per capita* au Canada et au Royaume-Uni était respectivement de 94,7 kg et de 111,2 kg en 2005 (Groupe Agéco [2007] p.128). La consommation de fromage était presque la même dans les deux pays, soit 12,1 kg *per capita* au Canada et 11,0 kg au Royaume-Uni. La consommation de beurre était également semblable. Le tableau suivant résume la consommation *per capita* de divers produits laitiers dans les deux régions examinées pour 2005.

Tableau i. Consommation de divers produits laitiers au Canada et au Royaume-Uni, présentée en kg/personne/année, 2005.

	CANADA	ROYAUME-UNI
LAIT LIQUIDE	94,7	111,2
BEURRE	3,3	3,7
FROMAGE	12,1	11,9
BREUVAGES LAITIERS, YOGOURT ET PRODUITS FERMENTÉS	7,2	n.d.

Source : Les faits saillants laitiers québécois, Groupe Agéco [2007] p.128-129.

L'environnement institutionnel est également comparable puisque le Canada a longtemps été une colonie anglaise et fait toujours partie du *Commonwealth of Nations*<sup>3</sup>. La plupart de ses institutions publiques actuelles sont directement dérivées de celles de l'ancienne métropole.

Évidemment, l'analyse comparative de formes organisationnelles entre différents pays comporte plusieurs limites et problèmes méthodologiques. Tout d'abord, il faut garder à l'esprit que les formes organisationnelles comparées sont contingentes et interagissent avec les différentes conditions de leur environnement national. Le choix de pays qui ont un cadre institutionnel semblable doit être favorisé pour éviter un trop grand biais à ce niveau. Ensuite, la relation entre la performance des organisations d'un secteur économique et leur cadre institutionnel n'est pas directe et simple. Plusieurs éléments faisant partie des « fondements » institutionnels (institutions formelles et informelles, intérêts sociaux et idéologies, capacités administratives) sont à considérer et plusieurs combinaisons d'institutions et d'organisations peuvent mener à des performances semblables (Levy et Spiller [1994] p.205). Il n'existe donc pas une configuration unique qui permette des performances supérieures, ce qui relativise un peu l'intérêt d'une comparaison de ce type. Cependant, dans le cadre de cette thèse, la seule comparaison possible avec l'office de commercialisation du lait au Québec doit être internationale et j'ai tenté de réduire l'impact des limites de ce type d'analyse en choisissant un pays de comparaison ayant des fondements institutionnels et une organisation de la filière laitière semblables.

À la lumière de ces précisions sur ce que propose d'analyser cette thèse, c'est-à-dire d'investiguer l'efficacité de la mise en marché collective du lait en tant que mode d'organisation et de coordination des transactions, je précise ma démarche et formule trois sous-questions :

<sup>3</sup> Association, créée après la Deuxième Guerre Mondiale, des pays ayant fait partie de l'ancien Empire britannique.

- Quels sont les déterminants de l'émergence d'institutions de nature hybride, c'est-à-dire une nature combinant un ordre privé émanant de l'interaction d'agents privés, et un ordre public émanant de l'action coercitive de l'État?
- Quelle est la nature organisationnelle de l'office de commercialisation du lait et quels en sont les impacts sur son efficacité transactionnelle, c'est-à-dire son efficacité à coordonner les transactions?
- Quelles sont les sources et les composantes des coûts de transaction engendrés par différentes formes de coordination verticale du lait et quelle est l'ampleur des coûts de transaction supportés par les producteurs laitiers qui y prennent part?

### 3. LE CHOIX D'UN CADRE THÉORIQUE POUR L'ANALYSE DES OFFICES DE COMMERCIALISATION

Le choix des questions de recherche conduit à privilégier un cadre théorique qui permet de prendre en compte à la fois le rôle des institutions dans la formation et la pérennité de ces organisations, et les facteurs influençant la performance des organisations impliquées dans la coordination verticale des transactions. Un certain nombre d'approches théoriques permettent de comprendre les motifs sous-jacents à l'émergence de différentes formes de coordination verticale et d'investiguer leur efficacité. La théorie de la délégation, l'approche axée sur les compétences et les capacités, l'approche par la négociation et le pouvoir, la gestion stratégique, la théorie des conventions et l'économie néo-institutionnelle mobilisent plusieurs concepts différents mais complémentaires dans l'analyse de la coordination verticale. Le choix pour l'une ou l'autre de ces approches dans le cadre de ce travail repose sur sa pertinence pour répondre à mes questions de recherche. Les apports de la nouvelle économie institutionnelle semblent en ce sens particulièrement intéressants puisque cette théorie intègre les deux niveaux d'analyse nécessaires à l'atteinte des objectifs de cette recherche.

En effet, cette approche se construit sur une dynamique de recherche à deux niveaux qui partagent cependant un concept central commun, celui de coûts de transaction. Le premier niveau, fortement influencé par les travaux conduits par Douglass North, porte sur l'étude des institutions, des changements institutionnels et des effets des institutions sur la performance des économies (North [1981], [1990], [2005]). Le second niveau se structure autour des

apports pionniers d'Oliver Williamson et s'intéresse à l'existence de différents arrangements organisationnels choisis par les agents économiques pour coordonner la production et l'échange, ainsi qu'à l'arbitrage qui s'opère lors du choix entre ces arrangements (Williamson [1975], [1985], [1991]). Ce second niveau est notamment opérationnalisé au travers de la théorie des coûts de transaction (TCT).

L'analyse de l'émergence et de la performance transactionnelle des offices de commercialisation met à contribution les deux niveaux de l'économie néo-institutionnelle. Les apports théoriques portant sur l'émergence des institutions permettent d'explorer les éléments sous-jacents à la création de la mise en marché collective au Québec en tant qu'institution hybride, c'est-à-dire incorporant des éléments d'ordres privé et public. Les apports de la théorie des coûts de transaction permettent ensuite d'explorer l'office de commercialisation du lait à un niveau plus micro-analytique et d'en évaluer l'efficacité relative en termes de minimisation des coûts de transactions.

Le cas du lait semble très pertinent pour ce type d'analyse. Le secteur laitier est un secteur agricole très important en termes d'activité économique dans les deux pays étudiés, qui sont également d'importants consommateurs de produits laitiers comme l'a montré le tableau i. Au Québec en 2006, ce secteur comptait pour 29,5% des recettes monétaires agricoles totales (Groupe Agéco [2007] p.113). Au niveau du Canada, les recettes laitières québécoises comptent pour 38,1% des recettes laitières totales du pays (Groupe Agéco [2007] p.113). En Grande-Bretagne, la production laitière représentait environ 18% de la production agricole brute du pays en 2007 (NFU [2007] p.2).

Par ailleurs, l'intérêt d'une analyse dans le secteur laitier provient également du fait que le système de mise en marché collective du secteur laitier est l'un des mieux organisé et des plus « mature » au Québec, ce qui en fait une forme organisationnelle stable et intéressante d'un point de vue analytique. Enfin, le lait cru possède une spécificité temporelle très forte due à sa nature périssable. Cette spécificité requiert une coordination particulière du produit afin de conserver ses qualités organoleptiques et réduire le risque de comportement opportuniste de la part des partenaires commerciaux. La présence dans divers pays de différentes formes organisationnelles comme les coopératives, *marketing orders* et contrats de long terme, couplée à l'absence notoire de marchés spots pour échanger le lait cru, n'est probablement pas étrangère à cette spécificité des transactions de lait. Les producteurs et les transformateurs

semblent clairement préférer une coordination étroite au lieu du recours au marché pour transiger ce produit hautement périssable.

#### 4. PLAN DE THÈSE

La thèse est structurée en trois parties. La PREMIÈRE PARTIE est descriptive et théorique. Elle présente le sujet de la thèse et le cadre théorique choisi pour l'aborder. Cette partie comporte les chapitres un à trois.

Le **premier** chapitre introduit l'objet d'analyse empirique de la thèse, soit les offices de commercialisation et l'institution qui les encadre. Il débute par un bref historique du développement de ce mode de commercialisation en tant que concept et en tant qu'organisations agricoles dans les principaux pays les ayant utilisés. Ce portrait des offices permet de rendre compte de leur prévalence internationale passée et actuelle. Le chapitre enchaîne avec la présentation du fonctionnement des offices de commercialisation, notamment au niveau de leurs fonctions et pouvoirs. Enfin, le premier chapitre se termine par une description détaillée de l'organisation des offices au Québec, notamment au niveau de leur dispositif réglementaire et de leur structure organisationnelle. Ce premier chapitre se veut une introduction au sujet d'étude et permet de mettre en évidence la nature duale publique et privée de cette structure de gouvernance des transactions agricoles.

Au **deuxième** chapitre, le cadre d'analyse utilisé dans cette thèse est délimité. Le chapitre débute par une présentation de la spécificité de la mise en marché collective en termes de coordination des transactions. Ceci permet de discuter du rôle des organisations de commercialisation dans la coordination verticale de la chaîne d'approvisionnement agroalimentaire. Dans un deuxième temps, l'utilisation de l'économie néo-institutionnelle est justifiée comme cadre d'analyse de l'émergence et de la performance des offices de commercialisation. Il aborde d'abord brièvement les différentes approches théoriques de la coordination verticale et spécifie ensuite les limites de ces approches dans le cadre de cette étude. Cette brève investigation des différentes approches théoriques de la coordination verticale permet de justifier le choix de l'approche néo-institutionnelle et de son concept de coûts de transaction.

Le **troisième** chapitre affine le cadre théorique qui va permettre d'analyser les questions de recherche posées précédemment. Il ancre ma démarche dans la lignée des travaux de

l'économie néo-institutionnelle et de ces deux niveaux d'analyse, soit les volets institutionnel (North [1990]) et organisationnel (Williamson [1985] [1991]). Ce cadre d'analyse est élargi afin d'être adapté à l'étude des transactions dans le secteur laitier et des différentes structures de gouvernance qui y évoluent.

La DEUXIÈME PARTIE de la thèse examine les deux premières questions de recherche de la thèse soit la question des déterminants de l'émergence d'une institution hybride et la question de la nature organisationnelle de l'office de commercialisation du lait. Elle est composée des chapitres quatre et cinq.

Le **quatrième** chapitre examine les conditions d'émergence de l'institution hybride qui encadre les activités des offices de commercialisation au Québec. À partir des intuitions de la littérature néo-institutionnelle sur l'émergence d'institutions d'*enforcement* des contrats, ce chapitre démontre, dans une analyse de type étude de cas, qu'une institution hybride peut être nécessaire pour garantir la sécurité transactionnelle des partenaires contractuels lorsque les mécanismes d'*enforcement* d'ordres privés et publics « purs » échouent. Cette analyse permet également de mettre en lumière le rôle institutionnel du système de mise en marché collective du lait du Québec et de montrer que ce système a historiquement assumé des fonctions allant au-delà du simple objectif de recherche de rentes de la part des producteurs.

Le **cinquième** chapitre porte sur l'analyse de la nature organisationnelle de l'office de commercialisation du lait du Québec. Utilisant les apports théoriques sur les formes hybrides (Ménard [2004]), cette analyse permettra dans un premier temps de montrer que l'office de commercialisation du lait possède une nature organisationnelle hybride quasi-hiérarchique. Dans un second temps, le chapitre mobilise l'analyse des dimensions des structures de gouvernance de Williamson (Williamson [1991]) afin de discuter des implications possibles de cette structure de gouvernance hybride sur son efficacité à coordonner les transactions de lait en termes de coûts et de compétences par rapport à une autre structure de gouvernance, en l'occurrence les contrats directs d'approvisionnement en lait tels qu'on les retrouve désormais en Grande-Bretagne.

La TROISIÈME PARTIE de la thèse en constitue le cœur empirique. Elle est constituée des chapitres six à huit et porte sur la troisième question de recherche. Cette dernière question propose de déterminer la source des coûts de transaction supportés par les producteurs laitiers lors de la commercialisation de leur production de lait par l'intermédiaire de l'office du lait du

Québec et des contrats directs en Grande-Bretagne et d'évaluer quantitativement l'ampleur de ces coûts.

Le **sixième** chapitre présente la méthodologie utilisée pour mesurer directement les coûts de transaction supportés par les producteurs. Il débute par une revue de littérature des méthodologies utilisées pour réaliser ce calcul. La question de l'évaluation et de la mesure des coûts de transaction n'a que très peu été investiguée dans la littérature ce qui peut paraître étonnant compte tenu du nom évocateur de la théorie des « coûts » de transaction. Le chapitre présente ensuite l'approche privilégiée dans le cadre de ce travail, soit la méthodologie du coût de l'échange développée par Benham et Benham [20005]. Cette approche consiste à sélectionner et spécifier certaines transactions précises afin d'être en mesure d'évaluer le temps et le coût monétaire supportés par les agents qui réalisent ces transactions. Ce chapitre expose également la procédure de collecte de données au Québec et en Grande-Bretagne.

Le **septième** chapitre s'inscrit dans une démarche comparative des deux modes de gouvernance examinés. Il présente dans un premier temps l'identité des différents acteurs impliqués dans la commercialisation du lait brut au Québec et le détail de la transaction qui s'y opère, ainsi que les coûts de transaction qui y sont associés. Dans un second temps, j'explore les caractéristiques du mode de gouvernance des transactions de lait brut entre producteur et acheteur en Angleterre. Les deux premières sections du chapitre ont pour objectif une meilleure compréhension de l'organisation des transactions de lait au sein des deux modes de coordination des transactions étudiés. Le chapitre se termine par la détermination des sources de coûts de transaction dans le secteur laitier et la formulation d'hypothèses quant à la capacité de l'office de commercialisation du lait à minimiser les coûts de transaction supportés par les producteurs.

Le **huitième** et dernier chapitre porte sur l'évaluation comparative des coûts de transaction supportés par les producteurs dans la commercialisation du lait au travers de l'office de commercialisation du lait au Québec et des contrats directs en Grande-Bretagne. Les coûts de transaction de chacun des modes de coordination sont calculés à partir de l'analyse du processus transactionnel effectué au chapitre précédent. Ce chapitre se termine par la présentation des résultats et une discussion de leurs implications économiques.

La conclusion générale clôt ce travail par plusieurs remarques sur la portée de l'angle d'analyse adopté pour aborder la mise en marché collective du lait, les implications potentielles des résultats de cette recherche sur l'efficacité de ce mode de coordination des

transactions à gouverner les transactions de produits agricoles dans la chaîne d'approvisionnement et les pistes de recherche futures.

## 5. OBJECTIFS ET CONCLUSION

Le principal objectif de cette thèse est d'investiguer la nature et l'efficacité de la mise en marché collective du lait du Québec et de son office de commercialisation en tant que mode d'organisation dans la coordination verticale des transactions, et en tant qu'institution régissant les règles de la commercialisation du lait. En adoptant une vision transactionnelle de ce mode d'organisation de la commercialisation agricole, je m'éloigne des sentiers battus. Cette thèse constitue, à ma connaissance, la première étude approfondie des offices de commercialisation et de la mise en marché collective qui adopte un tel angle d'analyse. La nature exacte de ces organisations est encore peu connue des économistes et le débat sur leurs effets potentiels dans la coordination verticale des transactions demeure obscur. Bien que parfois timidement cités dans la littérature comme un mode de coordination des transactions, les offices de commercialisation sont surtout reconnus pour augmenter le pouvoir de négociation des producteurs et augmenter leur part de la rente obtenue de la vente des produits agricoles. Cette carence de connaissance sur la nature exacte des offices est plutôt paradoxale puisque ces organisations constituent un pilier très important de la politique agricole canadienne et possèdent des pouvoirs substantiels. L'utilisation de l'économie néo-institutionnelle pour les analyser possède l'avantage d'offrir une vision inédite de ces organisations et d'introduire de nouveaux éléments de discussion concernant leur performance actuelle et potentielle.



# **PARTIE I**

## **DESCRIPTION DES OFFICES DE COMMERCIALISATION ET CADRE THÉORIQUE**

## PARTIE I

La première partie de la thèse définit l'objet de recherche et le cadre d'analyse choisi pour aborder les questions de recherche posées en introduction générale. Ma thèse porte sur les offices de commercialisation qui ont longtemps dominé la façon de commercialiser les produits agricoles dans de nombreux pays. Il s'agit d'organisations obligatoires encadrées législativement qui agissent au niveau de la commercialisation des produits agricoles au nom des producteurs. Au cours des dernières décennies, ces organisations ont connu un démantèlement massif principalement dû aux pressions des négociations internationales et des organismes qui les pilotent. À ce titre, le Canada demeure une exception puisque 90 offices de commercialisation sont toujours actifs dans ce pays. Ces organisations ont été et sont toujours au cœur de plusieurs débats sur leurs effets économiques. Considérées dans de nombreuses études comme des organisations horizontalement coordonnées, elles sont suspectées d'interférer dans l'allocation optimale des ressources. Leurs effets sur la coordination verticale sont beaucoup moins connus. Certains auteurs avancent que ces organisations empêchent les producteurs de saisir toutes les opportunités de marché ce qui diminuerait l'efficacité de la chaîne d'approvisionnement à répondre aux demandes des consommateurs alors que d'autres prétendent qu'elles rationalisent les opérations de commercialisation et réduisent les coûts de transaction, améliorant l'efficacité de la coordination verticale des produits entre les producteurs et les acheteurs. Ce sont précisément les aspects portant sur la coordination verticale qui sont abordés dans cette thèse. Pour comprendre l'enjeu derrière ces suppositions, il faut adopter une approche historique et descriptive des offices. L'approche comparative avec les contrats bilatéraux en Grande-Bretagne adoptée dans cette thèse me conduit également à traiter de l'histoire récente de ce mode de commercialisation. Ce sont les sujets abordés dans le premier chapitre.

Cette première partie de la thèse est également l'occasion de justifier l'angle d'analyse retenu, qui est celui du rôle des offices de commercialisation dans la coordination verticale des transactions entre producteurs et acheteurs/transformateurs de produits agricoles. Comme cette vision des offices est quelque peu inédite, cette partie de la thèse retrace les intuitions et éléments de la littérature sur lesquels je m'appuie pour explorer cette approche. Le deuxième chapitre porte donc essentiellement sur la justification de cet angle d'analyse et sur le choix

d'un cadre théorique approprié pour analyser les offices en termes d'organisation verticale des transactions.

Finalement, cette première partie de thèse se termine par la présentation du chapitre qui sert de base théorique aux analyses qui seront faites aux parties 2 et 3 de la thèse. Les principaux éléments du cadre théorique de l'économie néo-institutionnelle avec ses deux niveaux d'analyse sont présentés et adaptés au secteur laitier ainsi qu'à la mise en marché collective.

## CHAPITRE I - LE CONCEPT DE MISE EN MARCHÉ COLLECTIVE DES PRODUITS AGRICOLES AU QUÉBEC

L'objet d'étude de cette thèse porte sur le système de mise en marché collective des produits agricoles, et plus particulièrement sur les offices de commercialisation qui font partie intégrante de ce système. Les offices de commercialisation sont apparus au cours de la première moitié du XXe siècle et ont connu leur apogée au cours des années 1960 et 1970. Il existe plusieurs types d'offices ayant divers impacts sur la commercialisation et les prix des produits agricoles. Les fonctions et pouvoirs des offices diffèrent d'un pays à l'autre et d'un produit à l'autre. La diversité organisationnelle et fonctionnelle des offices est remarquable, si bien qu'une certaine confusion perdure quant à leur nature réelle et leur impact économique. La littérature sur les offices de commercialisation est cependant unanime sur le fait qu'il existe deux catégories bien distinctes d'offices. Certains offices sont contrôlés par les autorités gouvernementales et ont pour objectif de favoriser la consommation urbaine ou l'exportation (Barrett et Mutambatsere [2008]). Ces offices sont surtout présents dans les pays en développement. D'autres offices sont contrôlés par les producteurs agricoles et visent à améliorer leur position de négociation avec leurs partenaires commerciaux de l'aval de la chaîne agroalimentaire. On les retrouve généralement dans les pays développés. Les offices canadiens sont majoritairement contrôlés par les producteurs et visent pour la plupart à réguler le marché domestique. Ils font donc partie de la deuxième catégorie d'offices.

L'objectif de ce premier chapitre est de définir l'objet empirique de la thèse en insistant sur la structure et le fonctionnement du système de mise en marché collective au Québec, ainsi que sur sa nature contractuelle. J'aborde dans un premier temps la définition, les origines historiques du concept et l'évolution des offices de commercialisation dans différentes régions du globe. J'examine ensuite les objectifs et les divers pouvoirs qui caractérisent les offices de commercialisation et je décris de façon détaillée l'organisation de la mise en marché collective dans la province de Québec, notamment son dispositif réglementaire et sa structure organisationnelle qui constituent l'originalité de ce mode de commercialisation. Enfin, je termine par une analyse des éléments ayant conduit au démantèlement des offices de commercialisation du lait au Royaume-Uni et de l'évolution de l'organisation du marché

laitier depuis l'abolition des offices dans ce pays. Cette dernière analyse me semble essentielle compte tenu de la démarche comparative adoptée dans ce travail. L'uniformité des modes de commercialisation au Canada m'a amenée à me tourner vers un autre pays pour évaluer l'efficacité relative de la coordination du lait au travers d'un office de commercialisation. Le choix de cette comparaison, expliquée en introduction générale, s'est arrêté sur la coordination par contrats bilatéraux en Grande-Bretagne.

### 1. DÉFINITION, ORIGINE ET ÉVOLUTION

Beaucoup de travaux sont consacrés à la nature et au développement des offices de commercialisation au Canada (Hiscocks [1972], Veeman et Loyns [1979], Veeman [1987]). L'expérience canadienne avec les offices de commercialisation englobe une grande diversité d'offices et se déroule sur une période d'environ huit décennies. Cette première section se limite à définir brièvement ce qu'on entend par office de commercialisation, à retracer les origines idéologique et historique du concept et à dresser un bref portrait international de leur prévalence actuelle.

#### 1.1 Définition

Plusieurs définitions des offices ont été proposées dans la littérature économique. Zif et Israeli (1978) définissent succinctement un office comme une « organisation obligatoire sanctionnée par le gouvernement pour agir comme une autorité de commercialisation centrale »<sup>4</sup> (Zif et Israeli [1978] p.413). Green (1983) propose une définition plus complète. Selon cet auteur, un office de commercialisation est « *une organisation de commercialisation horizontale et obligatoire pour les produits primaires et transformés naturels, opérant sous la délégation de l'autorité gouvernementale* » (Green [1983] p.407). Plus spécifique au cas canadien, Veeman définit les offices de commercialisation comme des « *institutions obligatoires de commercialisation définies et encadrées législativement qui accomplissent les différentes fonctions de commercialisation au nom des producteurs d'un produit agricole particulier* » (Veeman [1987] p.992). La définition que je retiens dans le cadre de la thèse reprend celle de Veeman et la précise. Ainsi, je considère les offices comme des organisations et j'intègre à la définition de Veeman (1987) la notion de délégation de pouvoirs de l'État. Ainsi, je propose la définition suivante :

---

<sup>4</sup> Cette citation a été traduite par mes soins. Il en va de même pour toutes les citations traduites dans ce travail.

*Les offices de commercialisation sont des organisations obligatoires de commercialisation définies et encadrées par la loi, opérant sous la délégation de pouvoirs d'une autorité gouvernementale, qui accomplissent différentes fonctions de commercialisation au nom des producteurs d'un produit agricole particulier.*

Plusieurs caractéristiques de ces organisations les distinguent des autres formes d'intervention en agriculture. Tout d'abord, les offices sont définis sous l'égide d'une législation et jouissent de pouvoirs délégués par l'autorité gouvernementale. Deuxièmement, ils sont obligatoires, ce qui signifie que tous les producteurs visés par les activités de l'office pour un produit et une région spécifiques doivent se conformer obligatoirement aux règles de l'office lorsque ce dernier devient opérationnel. Troisièmement, la motivation pour mettre en place un office provient généralement de la volonté des producteurs eux-mêmes et n'est donc pas complètement imposée par une intervention gouvernementale. Enfin, les offices sont financés par des contributions versées par les producteurs généralement au prorata du volume individuel de production commercialisé.

### 1.2 Origine historique des offices de commercialisation

Les offices de commercialisation de produits agricoles ont longtemps été présents dans plusieurs pays tant importateurs qu'exportateurs, développés ou en développement. Leurs origines remontent au début du vingtième siècle et coïncident généralement avec des périodes de bas prix agricoles. Dans la littérature, les raisons sous-jacentes à la création d'offices de commercialisation s'inscrivent plus largement dans la logique de l'action collective dans le secteur agricole (Veeman [1987]).

L'agriculture est souvent considérée comme une exception en tant que secteur économique en raison des nombreuses spécificités économiques, politiques et sociales (inélasticité de la demande, concentration des acheteurs, variations cycliques de l'offre, forte proportion des coûts fixes, faibles revenus, maintien d'une activité en milieu rural). Plusieurs formes d'intervention gouvernementale ont cherché à atténuer ces spécificités à l'aide de politiques de régulation économique. Bien que cette exception soit aujourd'hui contestée, notamment depuis l'inclusion de ce secteur dans les négociations commerciales internationales, plusieurs États hésitent à déréguler leurs marchés agricoles. Certaines des spécificités du secteur agricole seraient à l'origine de défaillances de marché entraînant une instabilité permanente

de l'offre et des prix agricoles (Boussard et al. [2005] p.32). L'une de ces spécificités est due à l'inélasticité prix de la demande en produits alimentaires couplée à l'inélasticité de l'offre à court terme de produits agricoles bruts. Pour des raisons climatiques et biologiques, la production agricole n'est pas toujours uniforme dans le temps et ne peut, dans bien des cas, réagir très rapidement aux changements de demande ce qui peut provoquer des variations de prix très importantes pour les producteurs et consommateurs. Une autre spécificité concerne les difficultés de surveillance de procédés complexes, et donc indirectement de l'incapacité de certains secteurs de production agricole à réaliser des économies d'échelle significatives (Valentinov [2007] p.60). Les entreprises situées en aval ou en amont des fermes agricoles, n'ayant pas à faire face à ces difficultés, peuvent développer des capacités de production de plus grande taille que les entreprises agricoles. Ce phénomène est à l'origine de la structure plus concentrée qui caractérise la plupart des marchés commercialement liés à la production agricole (entreprises d'intrants et de génétique, transformateurs et distributeurs alimentaires). Ces structures de marchés désavantagent les agriculteurs en termes de pouvoir de négociation lors des transactions avec leurs partenaires commerciaux directs.

En cherchant à démontrer le rôle des coûts de transaction dans le développement des coopératives agricoles, Staatz [1987] spécifie que la position défavorable des agriculteurs ne se traduit pas seulement dans leur difficulté à négocier les conditions de vente de leurs produits mais également dans leur plus grande vulnérabilité face aux comportements opportunistes de la part de leurs partenaires. Prenant l'exemple d'un producteur qui investit dans de l'équipement spécifique afin de satisfaire les demandes d'un transformateur jouissant d'un monopole local, Staatz indique que les risques de comportements opportunistes à court terme de la part de l'acheteur peuvent être considérables, surtout si les coûts d'investissement du producteur sont irrécupérables dans une large proportion (Staatz [1987] p.89).

Pour surmonter leur position défavorable face aux autres secteurs économiques de la chaîne d'approvisionnement, les agriculteurs ont usé de différentes formes d'action collective. Le concept d'action collective prend racine dans l'idéologie du mouvement Rochdale. Ce mouvement a été initié en 1844 par des travailleurs en grève de la ville de Rochdale en Angleterre qui, voulant améliorer leurs conditions d'existence, ont créé une entreprise coopérative (Hoos [1979]). Les principes coopératifs<sup>5</sup> élaborés par le mouvement Rochdale se

---

<sup>5</sup> Les principes coopératifs mis en place par les pionniers de Rochdale constituent encore aujourd'hui les bases de la coopération moderne.

sont rapidement propagés dans d'autres secteurs économiques, en particulier dans le secteur agricole. L'un des traits particulier de cette forme d'organisation est que l'adhésion et la participation sont volontaires. Les premières expériences de coopération volontaire en agriculture ont cependant rapidement montré leurs limites dues à un problème de « passager clandestin ». L'adhésion à la coopérative n'étant pas obligatoire, les agents non adhérents pouvaient s'accaparer les gains engendrés par l'action collective sans en supporter les coûts ce qui leur conférait des bénéfices encore plus élevés que ceux des adhérents.

Pour remédier à cette impasse, le concept d'action collective obligatoire, concept sur lequel se basent les offices de commercialisation, fut développé. La défaillance des coopératives incapables de faire face efficacement aux périodes de bas prix agricoles explique en partie l'émergence accrue des offices de commercialisation durant ces années (Veeman [1987] p.993). La première vague de création d'offices de commercialisation est survenue lors de la période de surproduction agricole de l'après Première Guerre Mondiale au début des années 20. D'abord introduite en Nouvelle-Zélande en 1921, la formule d'office de commercialisation s'est rapidement répandue aux pays du Commonwealth comme l'Australie (1926), l'Angleterre (1931), le Canada (1927-1934) et l'Afrique du Sud (1968) (UPA[2006]). Je n'ai pas trouvé de réponse dans la littérature pour expliquer la répartition presque exclusive des offices dans les pays du Commonwealth. Ce fait peut cependant être attribué aux relations privilégiées qu'entretenaient ces pays à l'époque et à la plus grande facilité de transfert des connaissances entre eux.

Les raisons sous-jacentes à l'introduction d'offices de commercialisation que l'on retrouve dans la littérature économique varient d'un pays à l'autre selon l'organisation de leurs marchés agricoles. En Nouvelle-Zélande, pays fortement tourné vers l'exportation de sa production agricole, les offices de commercialisation auraient été créés en réponse aux efforts des producteurs pour rationaliser l'organisation de la commercialisation des produits agricoles destinés à l'exportation (Veeman [1979] p.101). En Grande-Bretagne, pays importateur de produits laitiers, la principale motivation aurait émané de la volonté du gouvernement de soutenir la classe agricole lors de la période de la grande dépression des années 1930 (Currie et Rayner [1979] p.22). Les bas prix agricoles couplés à une plus grande concentration des firmes de l'aval avaient entraîné une méfiance des producteurs face à leurs acheteurs et au système de commercialisation en général.



Au Canada, c'est dans la province de la Colombie-Britannique en 1927 que l'on trouve les premières tentatives de création d'une législation permettant l'organisation des offices de commercialisation<sup>6</sup>. Cette première tentative a cependant été considérée inconstitutionnelle en 1931 au motif qu'elle interférait avec la juridiction fédérale concernant le commerce interprovincial et la perception de contribution auprès des producteurs. Les offices de commercialisation ont continué à se développer sous législation provinciale jusqu'à ce qu'en 1949, une législation fédérale permette d'étendre le pouvoir de contrôle des offices provinciaux au commerce interprovincial et international, et de prélever des contributions en toute légalité auprès des producteurs pour financer leur fonctionnement. En 1956, toutes les provinces canadiennes, à l'exception de Terre-Neuve, avaient adopté une législation permettant la commercialisation des produits agricoles par l'intermédiaire d'offices de commercialisation.

### 1.3 Prévalence actuelle des offices

À partir du milieu des années quatre-vingt, les offices de commercialisation ont commencé à perdre de leur importance dans plusieurs pays. Ce phénomène peut s'expliquer par deux principaux facteurs. D'abord, une tendance à la déréglementation dans certains pays qui visaient à améliorer la compétitivité de leurs économies. Ensuite, une forte libéralisation des échanges agricoles avec l'introduction de l'agriculture dans les négociations du *General Agreement on Tariffs and Trade* (GATT) en 1986. Les pouvoirs coercitifs de la plupart des offices de commercialisation ont été retirés et plusieurs ont été démantelés. En Afrique du Sud par exemple, tous les offices de commercialisation ont été abolis en 1997. En Nouvelle-Zélande, plusieurs mesures de libéralisation du secteur agricole ont été entreprises au cours des années quatre-vingt. La plupart des offices de commercialisation ont été remplacés par des coopératives et des entreprises privées possédées par les producteurs agricoles. En Australie, une importante restructuration des pouvoirs et fonctions des offices de commercialisation s'est engagée à partir des années quatre-vingt-dix à la suite d'une demande de flexibilité des producteurs agricoles qui voulaient commercialiser eux-mêmes leurs produits. Selon les données recueillies par l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC), l'Australie a converti la plupart de ses offices de commercialisation en entreprises privées détenues par des producteurs et/ou inscrites en bourse (OMC [2007]).

---

<sup>6</sup> Pour une analyse approfondie de l'émergence des offices de commercialisation au Canada, voir Veeman et Loyens [1979].

## Chapitre I

Au Canada, peu d'offices de commercialisation ont été démantelés au cours des années récentes indiquant donc que la libéralisation de l'économie n'a pas eu le même effet qu'ailleurs sur les organisations agricoles de ce pays. Il y subsiste encore six offices fédéraux et environ 90 offices provinciaux et régionaux (tableau 1.1). Certains offices s'appliquent à la commercialisation de produits non agricoles comme les pêcheries et l'exploitation forestière.

Tableau 1.1. Statistiques sur les offices de commercialisation agricoles dans les diverses provinces canadiennes, 2006/2007.\*

Province	Produits	Nombre d'offices <sup>1</sup>	Nombre de producteurs concernés <sup>2</sup>	% des recettes agricoles totales de la province
<b>Terre-Neuve</b>	Lait, volaille, œuf.	3	55	75%
<b>Ile-du-Prince Edouard</b>	Pommes de terre, porc, volaille, œufs, lait, bovin.	6	1448	83%
<b>Nouvelle-Écosse</b>	Poulet, dinde, œufs, lait, bovin, porc, pomme de terre.	7	1360	58%
<b>Nouveau-Brunswick</b>	Poulet, dinde, œufs, lait, pommes de terre, pomme, bovin, porc.	8	1435	74%
<b>Québec</b>	Lait, porc, bovin, moutons, grains, sirop d'érable, lapin, volaille, chèvre, œufs, etc.	15	36 778 <sup>3</sup>	90%
<b>Ontario</b>	Tabac, lait, volaille, œufs, fruits, légumes, agneau, porc, etc.	22	55 000	60%
<b>Manitoba</b>	Poulet, dinde, œuf de table, œuf d'incubation, lait, pommes de terre, légumes « <i>peak of the market</i> ».	7	1508	13%
<b>Saskatchewan</b>	Grain, porc, agneau, volaille, œuf de table, œuf d'incubation, lait.	7	412	3,3%
<b>Alberta</b>	Poulet, dinde, œuf de table, œuf d'incubation, lait, betterave à sucre, légumes de transformation.	7	1670	8,8%
<b>Colombie-Britannique</b>	Poulet, dinde, lait, œuf de table, œuf d'incubation, canneberges, porc, légumes.	8	1277 <sup>4</sup>	40%
<b>Canada</b>		90		

\* Les données présentées dans ce tableau n'incluent que les produits agricoles. Les offices des pêcheries et de l'exploitation forestière ne sont pas comptabilisés.

<sup>1</sup> Excluant les offices de type promotionnel et les offices inactifs.

<sup>2</sup> Les chiffres présentés dans cette colonne peuvent contenir des doublons car les producteurs peuvent être membres de plus d'un office à la fois.

<sup>3</sup> Ce chiffre comprend le nombre de producteurs de grains (environ 10 000) ce qui gonfle très probablement le nombre réel de producteurs concernés par un office de commercialisation dans cette province.

<sup>4</sup> Excluant le nombre de producteurs de légumes.

Source : Divers site Internet des offices de producteurs et personne-ressources des offices.

En Grande-Bretagne, le nombre d'offices de commercialisation dans les années quatre-vingt-dix était moindre que dans certains autres pays du Commonwealth. Plusieurs offices avaient été démantelés au fil des années en raison de leur incapacité à atteindre leurs objectifs (Currie et Rayner [1979] p.31). Les quatre offices de commercialisation du lait ont été démantelés en 1994 et il ne subsiste aujourd'hui que l'office de la laine (British Wool Marketing Board) ayant des pouvoirs substantiels délégués par l'État. Le démantèlement des offices de commercialisation du lait fera l'objet d'une section entière à la fin de ce chapitre. La prochaine sous-section aborde les objectifs et les « pouvoirs » des offices de commercialisation.

## 2. OBJECTIFS ET POUVOIRS

Bien que les objectifs et fonctions des offices de commercialisation soient très variés, il est possible de dégager des régularités et de construire une typologie des offices. À partir de différents travaux repérés dans la littérature sur les offices de commercialisation, cette deuxième section présente les principaux objectifs et pouvoirs de ce mode de coordination et expose la typologie dominante des offices canadiens.

### 2.1 Objectifs des offices de commercialisation

La diversité des produits commercialisés par des offices de commercialisation et de leurs fonctions pourraient laisser présager que ces organisations ont des objectifs également très divers. Un examen plus approfondi montre que certains objectifs spécifiques sont de fait différents mais que plusieurs autres objectifs, que l'on pourrait qualifier de généraux, sont plutôt récurrents. Dans un article sur l'évaluation de la performance des offices de commercialisation, Zif et Israeli (1978) ont développé une grille d'analyse basée sur une classification en cinq groupes de ces objectifs généraux : 1) profitabilité, 2) productivité, 3) développement de marché, 4) responsabilité sociale et 5) innovation (Zif et Israeli [1978] p.414).

#### *2.1.1 Profitabilité*

L'un des objectifs récurrents des offices est d'agir sur le niveau et/ou la volatilité des prix de marché des produits concernés et donc sur les revenus des producteurs agricoles. Cet objectif est souvent présenté sous la forme d'une garantie d'un retour équitable aux producteurs dans

la vente de leurs produits. La standardisation de la qualité du produit est un autre objectif permettant une plus grande profitabilité. Cet objectif est souvent accompagné de mécanismes de renforcement tels des contrôles et inspections opérés par l'office ou toute autre organisation compétente sur les fermes et dans les usines de transformation.

### *2.1.2 Productivité*

L'augmentation de la productivité est un autre moyen d'agir sur la profitabilité sans affecter les prix. Les objectifs de productivité peuvent s'appliquer au secteur de la production, de la distribution ou de la commercialisation. Zif et Israeli [1978] mentionnent que l'action collective permet aux offices d'accumuler des ressources financières et physiques qui peuvent contribuer à l'augmentation de la productivité, notamment en améliorant l'efficacité de la distribution et de la commercialisation.

### *2.1.3 Développement de marché*

Plusieurs offices ont pour responsabilité de développer le marché domestique ou d'exportation afin d'augmenter les ventes et la production nationale. Le marché d'exportation est particulièrement important pour les pays ayant une production plus importante que la consommation domestique ou une balance des paiements négative.

### *2.1.4 Responsabilité sociale*

Les offices de commercialisation, bien qu'ayant des pouvoirs importants, évoluent dans des sociétés ayant certaines normes sociales et politiques. Relevant à la base d'une réglementation, ces organisations sont redevables au corps législatif, elles se doivent donc de ne pas abuser de leurs pouvoirs et d'offrir sur le marché des produits à des prix raisonnables. Certains offices ont également des objectifs de parité entre producteurs et de développement régional. L'un des pouvoirs des offices associé à cet objectif est la procédure de mise en commun de la vente des produits (*pooling*).

### *2.1.5 Innovation*

La concentration des ressources permises par les offices permet de créer des fonds de recherche et développement. Des objectifs de recherche pour améliorer les techniques de production ou la rentabilité des fermes sont souvent poursuivis par les offices de commercialisation.

Malgré l'existence d'offices de commercialisation depuis près d'un siècle et d'innombrables études sur leurs effets économiques, plusieurs ambiguïtés subsistent encore aujourd'hui quant à l'efficacité de leurs opérations. Les offices de commercialisation se sont donné plusieurs objectifs à atteindre. Cependant, la littérature souligne que l'atteinte de ces objectifs n'est presque jamais vérifiée ou soumise à évaluation. Les offices ne connaissent donc généralement pas leur performance à atteindre leurs objectifs et cette ambiguïté peut causer une perte d'efficacité des offices (Zif et Israeli [1978])<sup>7</sup>.

### 2.2 Pouvoirs des offices de commercialisation

Les pouvoirs économiques que la législation confère aux offices de commercialisation sont très étendus et peuvent varier de la collection de taxes pour la promotion de produits génériques et le développement de marché, au contrôle des prix et des volumes (Veeman et Loynes [1979] p.64). Cette grande diversité quant aux pouvoirs qu'ils exercent est à l'origine d'impacts très divers des offices sur la distribution des gains de la commercialisation. Les principaux pouvoirs conférés par la législation pouvant être utilisés par un office sont de:

- Déterminer des conditions de production, de conservation, de préparation, de manutention et de transport du produit, des normes portant sur sa qualité, sa forme et sa composition, son contenant ou son emballage et les indications qui doivent apparaître sur ce produit, son contenant ou son emballage.
- Prescrire le classement et l'identification du produit, établir à cette fin des classes, catégories et dénominations particulières pour ce produit et déterminer les conditions dans lesquelles ce classement et cette identification doivent être faits.
- Contingenter la production et la mise en marché du produit.
- Établir des modalités de fixation du prix du produit ou d'une classe ou variété de ce produit. Ce prix peut varier selon la région.
- Établir une procédure de mise en vente en commun afin que tous les producteurs reçoivent le même prix pour un produit identique de quantité et qualité équivalente.
- Déterminer le mode et les conditions de mise en marché et de vente en commun, les normes de fixation et de paiement du prix de vente, les conditions et modalités de paiement du prix de vente par tout acheteur et les conditions et les modalités de répartition entre les producteurs du produit net des ventes de ce produit.

---

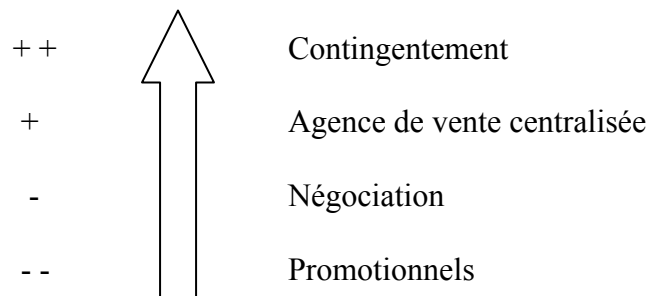
<sup>7</sup> Pour pallier cette déficience, le régulateur de la mise en marché collective du Québec a créé en 2006 un nouveau processus d'évaluation quinquennale des offices.

## Chapitre I

- Obliger tout acheteur à en payer le prix à l'office pour en assurer la répartition entre les producteurs et tout producteur à le vendre à l'office ou par l'intermédiaire de l'office.
- Établir une procédure pour répartir et mettre en commun les frais de transport du produit.
- Déterminer la quantité du produit qui constitue le surplus de ce produit pour une période déterminée.

Malgré la variété de pouvoirs à leur disposition, très peu d'offices les utilisent tous. Dans une étude publiée en 2001, Jean et Gouin font une analogie entre ces pouvoirs et une boîte à outils (Jean et Gouin [2001]). Les offices utilisent les outils (pouvoirs) nécessaires à l'obtention du niveau d'intervention souhaité dans la commercialisation du produit visé à partir d'une panoplie de pouvoirs. La littérature distingue quatre types d'offices qui se différencient selon leur niveau d'intervention dans la commercialisation du produit agricole visé: les offices promotionnels, les offices de négociation, les agences de vente centralisée et les offices de contingentement de l'offre (Veeman [1987], Jean et Gouin [2001], Loyns [1980]). Cette typologie est plus spécifique aux offices de commercialisation du Canada.

Figure 1.1. Niveau d'implication des offices dans la commercialisation des produits agricoles



### 2.2.1 Offices promotionnels

À l'une des extrémités du continuum se trouvent les offices qui ont pour seul objectif d'assurer des activités de promotion, d'éducation, d'information sur les marchés et de recherche. Les effets économiques de ces offices ont très peu été analysés dans la littérature, pour ne pas dire jamais, puisqu'ils ne semblent pas interférer avec l'allocation des ressources et le partage du surplus économique entre les agents. Les effets attendus par les producteurs participant à ce type d'office sont d'augmenter la demande en produits et d'informer davantage les producteurs sur les conditions de marchés (prix, quantités, tendance de

consommation, etc.) qui prévalent pour leurs produits. Le niveau d'intervention de ce type d'office est qualifié de faible.

### *2.2.2 Offices de négociation*

Ces offices négocient les prix et les conditions de vente pour l'ensemble des producteurs avec les acheteurs et transformateurs d'un produit spécifique. Ce type d'office augmente le pouvoir de négociation des producteurs agricoles, mais n'oblige pas ces derniers à commercialiser leurs produits au travers de l'office. Les effets attendus de ces offices sont d'augmenter le pouvoir de négociation des producteurs et donc de relever les prix et d'uniformiser les conditions de vente des produits.

### *2.2.3 Agence de vente centralisée*

L'agence de vente centralisée rassemble l'offre totale d'un produit à commercialiser et en organise la vente avec les acheteurs et transformateurs intéressés. Avec ce type d'office, tout agent impliqué dans la commercialisation du produit brut visé doit en négocier les conditions avec l'office concerné. Toutes les opérations impliquées dans la commercialisation d'un produit brut peuvent donc faire l'objet d'une négociation. L'agence paie ensuite les producteurs selon le prix obtenu par chacun ou par péréquation du total des recettes de la vente du produit. L'agence a un certain pouvoir sur l'offre de produit car elle rassemble toute la production d'une étendue géographique donnée. La détermination des prix des produits se fait généralement par négociation, mais certains de ces offices vont au-delà de la négociation et fixent les prix des produits bruts. Les effets recherchés par ces offices sont d'améliorer les conditions de vente des produits, de rationaliser les coûts de commercialisation et de centraliser la coordination de la mise en marché des produits. Dépendamment des pouvoirs attribués à ces offices, ils peuvent également tenter d'augmenter le prix en le fixant ou de redistribuer plus équitablement le fruit des ventes en faisant la péréquation du total des recettes.

### *2.2.4 Contingentement*

Les offices utilisant le pouvoir de contingentement contrôlent et/ou limitent le volume de production commercialisé pour chaque producteur individuel en le contraignant à détenir un quota de production. Ainsi, les producteurs voulant vendre leur produit doivent détenir un quota de production qui, agrégé au niveau régional ou national, doit égaler la demande nationale. Les prix sont déterminés par négociation ou par fixation, notamment sur la base des

coûts de production du produit visé. La notoriété que les offices de commercialisation ont acquise dans la littérature est largement attribuable aux impacts de ce type d'office. De fait, la plupart des études sur les offices de commercialisation concernent les conséquences du contingentement sur le surplus des producteurs et des consommateurs, et de l'effet des quotas sur l'allocation des ressources. Par leur capacité à restreindre l'offre, les offices de contingentement sont ceux ayant les pouvoirs les plus importants et se trouvent donc à l'autre extrémité du continuum.

L'office de commercialisation examiné dans cette thèse, soit celui du lait du Québec, possède les fonctions des offices promotionnels, une agence de vente centralisée et des pouvoirs de contingentement de la production. À ma connaissance, aucune étude n'a été faite concernant les effets de la gestion de l'offre sur le processus de contractualisation des offices ou sur les coûts de transaction. Dans le cadre de ce travail, je limite mon analyse au processus de négociation et de contractualisation qui s'opère au sein de l'agence de vente centralisée. La question du contingentement et de la gestion des quotas par l'office n'est pas abordée ici bien qu'elle puisse faire l'objet d'une analyse ultérieure<sup>8</sup>. À noter par ailleurs que le contingentement de la production laitière n'est pas unique au Canada. La gestion de l'offre est également présente en Grande-Bretagne bien qu'ayant un mode d'application et de transfert quelque peu différent du système canadien<sup>9</sup>. Or, en Grande-Bretagne, l'utilisation de quotas de production dans le secteur laitier n'implique pas une contractualisation collective des producteurs comme au Canada. La gestion de l'offre dans ce pays n'interfère pas, *a priori*, dans la coordination verticale du lait entre les producteurs et les transformateurs mais plutôt dans la gestion quantitative du niveau de production. Ce sont donc les pouvoirs de l'agence de vente centralisée de l'office, particulièrement la négociation et la commercialisation centralisée, qui m'intéresse ici. Dans la suite de ce chapitre, je m'intéresse plus particulièrement à l'organisation de la mise en marché collective au Québec car cela me permet de mieux préciser l'objet de ma recherche.

---

<sup>8</sup> Le pouvoir de contingentement des offices canadiens a fait l'objet de plusieurs dizaines d'analyses dont les principales sont Barichello [1981], Veeman [1982], Schmitz [1983], Richards [1996] et Gouin [2004]. Aucune de ces analyses n'a cependant utilisée l'économie néo-institutionnelle pour aborder la question du contingentement et des quotas.

<sup>9</sup> Le système de contingentement du lait au Royaume-Uni est contrôlé par une réglementation nationale et européenne. Le quota peut être transféré d'un producteur à l'autre par location ou par vente de quota. Les quotas sont liés à la terre cultivée ce qui signifie que l'obtention de quota s'opère par l'achat de terre. Depuis 1995, les producteurs peuvent vendre et acheter du quota délié du facteur terre sous certaines conditions (<http://www.bkquotaonline.co.uk/NotesPurchaser.asp>, Novembre [2008]).



### 3. LA MISE EN MARCHÉ COLLECTIVE AU QUÉBEC

Cette troisième section porte spécifiquement sur les offices de commercialisation au Québec. Le Québec est l'une des dix provinces que compte le Canada. Pour des raisons économiques politiques et agro-climatiques, la production agricole de cette province se concentre surtout dans les productions animales telles les productions laitières, porcines, avicoles et bovines<sup>10</sup>. La part des recettes du marché provenant de la production agricole québécoise dans l'ensemble des recettes canadiennes était d'environ 16,5% en 2006<sup>11</sup>. Le Québec a été l'une des dernières provinces canadiennes à adopter la législation nécessaire à la création des offices de commercialisation. C'est sous la Loi 44 intitulée *Loi des marchés agricoles du Québec*, amendée à plusieurs reprises et renommée en 1990 *Loi sur la mise en marché des produits agricoles, alimentaires et de la pêche* (1990, C.13 - L.R.Q., c. M-35.1), que les offices de cette province opèrent depuis 1956<sup>12</sup>. Le tableau 1.2 présente quelques statistiques sur certains offices de commercialisation provinciaux du Québec et leur importance traduite en nombre d'entreprises concernées en 2006 ou 2007.

---

<sup>10</sup> Longtemps tournée vers les exportations en Europe notamment en Angleterre, l'agriculture canadienne garde encore aujourd'hui les empreintes de ces politiques passées. La stratégie du gouvernement fédéral, de la colonisation du Canada jusqu'à très récemment, avait été de concentrer les productions céréalières dans l'ouest du pays où les conditions agronomiques leurs sont plus propices et de les acheminer vers l'est et la côte ouest pour alimenter les productions animales situées près des ports d'exportation. Les derniers vestiges de cette politique nationale ont disparu avec l'élimination en 1995 de la convention du Nid-de-corbeau qui fixait les tarifs ferroviaires du transport des céréales depuis 1897.

<sup>11</sup> Source : site Internet Agriculture et Agroalimentaire Canada, (5 356 millions \$CAN/ 32 442 millions \$CAN). <http://www4.agr.gc.ca/AAFC-AAC/display-afficher.do?id=1201543502796&lang=f>

<sup>12</sup> Pour un historique plus exhaustif de l'évolution de la Loi sur la mise en marché des produits agricoles, alimentaires et de la pêche, voir Labrecque [2006].

Tableau 1.2. Statistiques sur les offices de commercialisation du Québec 2006-2007.

Office ou syndicat de commercialisation	Année de création	Nombre d'entreprises concernées (2006 ou 2007)
Sirop d'érable	1966	7300
Agneaux et moutons	1981	1200
Apiculteurs	1979	135
Bovins	1974	4715
Chèvres laitières	1982	90
Cultures commerciales	1982	10 030
Légumes transformation	1974	631
Grands gibiers	2003	25
Lait	1983	6822
Lapin	1977	112
Maraîchers	1980	2000
Œufs d'incubation	1973	64
Œufs de consommation	1964	106
Pommes	1974	606
Pommes de terre	1964	395
Porcs	1966	3917
Volailles	1969	748

Source : Site Internet de l'Union des producteurs agricoles, 2008.

Les premiers offices provinciaux créés ont été ceux de la pomme de terre et des œufs en 1964<sup>13</sup>. Le plus récent est celui des grands gibiers en 2003. Lorsqu'on examine le tableau 1.2, on remarque que plusieurs secteurs agricoles sont dotés d'un office de commercialisation. En fait, la plupart des secteurs agricoles existants au Québec en possèdent un, ce qui atteste de la très grande importance de ce mode de commercialisation dans l'organisation du secteur agroalimentaire de la province.

Cette section aborde brièvement l'histoire de la création des offices de commercialisation au Québec et présente en détail l'essentiel des principales dispositions de la législation québécoise.

### 3.1 Le contexte de remise en cause du modèle d'organisation traditionnel de la mise en marché

Bien que géographiquement très loin des champs de bataille de l'Europe, le secteur agroalimentaire québécois a subi une profonde mutation lors de la deuxième Guerre Mondiale. Au niveau de la production, les besoins de la Seconde Guerre Mondiale en force de

<sup>13</sup> Il est cependant à noter que des offices locaux avaient été créés dès 1957.

travail et en produits agricoles ont précipité la modernisation de l'agriculture. L'intensification du secteur agricole s'est entre autres traduite par une spécialisation des fermes et une augmentation de la transformation hors ferme des produits agricoles bruts (Morisset [1982]). Le modèle agricole de subsistance a graduellement cédé la place à une agriculture de marché, plus spécialisée. Au niveau de la transformation, le rôle du secteur agroalimentaire canadien durant la deuxième guerre mondiale a été de fournir l'Angleterre en produits alimentaires. Les entreprises privées de transformation et les réseaux de commercialisation se sont rapidement développés pour répondre à cette demande outre-atlantique.

Quelques années après la fin de la guerre et la perte des marchés d'exportation européens, une sévère crise de surproduction agricole a débuté. Cette crise a eu pour effet d'accélérer le processus de rationalisation et de concentration du secteur de la transformation (Morisset [1982] p.294). Deux principaux modes de commercialisation des produits agricoles coexistaient au Québec au cours de cette période: la formule coopérative et la contractualisation plus ou moins formelle avec des entreprises privées de transformation. Plusieurs coopératives importantes de transformation s'étaient développées depuis le début du XXe siècle dans les secteurs du lait, de la viande, du poulet, des œufs et des fruits et légumes. Dans l'industrie laitière, les coopératives étaient surtout présentes dans le secteur industriel<sup>14</sup> représentant 45,7% des ventes (Ledoux [1971] p.18). Dans le secteur du lait de consommation<sup>15</sup>, les coopératives occupaient seulement 2,2% des ventes.

La concentration de l'industrie de la transformation couplée aux bas prix agricoles causés par une surproduction nationale ont ébranlé la confiance des producteurs vis-à-vis de la capacité de la coordination marchande des transactions de produits agricoles à rémunérer adéquatement leur production. Dès le début des années quarante, les producteurs québécois réclamaient du gouvernement la mise en place de mesures pour améliorer leur situation. La création des offices de commercialisation constituait la principale de leurs revendications. En 1952, le gouvernement québécois répond à la demande des producteurs en formant une commission royale d'enquête en charge « *d'étudier les problèmes relatifs à la production, à la vente et à la distribution des produits agricoles, et à la protection des intérêts des*

---

<sup>14</sup> Le secteur du lait industriel inclut la transformation du beurre, du fromage, de la poudre et autres produits laitiers transformés.

<sup>15</sup> Le secteur du lait de consommation (ou nature) inclut la pasteurisation et le conditionnement du lait frais liquide.

*agriculteurs et des consommateurs* » (Prégent [1979] p.8). Publié en 1955, le rapport de cette commission appelée commission Héon, fait état dans un premier temps « *des besoins accrus en produits agricoles d'une société en voie d'industrialisation* » (Garant et al. [1981] p.2). À partir de ce constat, plusieurs recommandations sont émises en vue d'améliorer la quantité et la qualité des produits agricoles québécois. L'une de ces recommandations vise l'adoption d'une nouvelle législation prévoyant l'organisation de la commercialisation calquée sur le modèle des *marketing boards* utilisés dans d'autres provinces canadiennes et qui permet aux producteurs agricoles d'ordonner la commercialisation de leurs produits à l'aide d'un mécanisme comportant un élément d'extension juridique. Ce rapport suggérait également la création d'un régulateur gouvernemental ayant pour mandat de surveiller l'application de cette forme d'organisation, d'assurer la protection des intérêts du public et des agents visés, et d'aider à la coordination des opérations entreprises dans le cadre de cette organisation de la commercialisation.

Les recommandations du rapport sont finalement appliquées en 1956 avec la création de la Loi 44, la *Loi des marchés agricoles* et d'un office des marchés agricoles qui agirait en tant que régulateur de l'application de la Loi<sup>16</sup>. Les premières organisations de mise en marché collective et obligatoire locales ont été créées l'année suivante. La Loi 44 a été amendée à plusieurs reprises depuis son adoption en 1956. Il n'entre pas dans le cadre de ce travail de rechercher les motivations profondes de ces modifications mais une constatation s'impose : les amendements adoptés visaient l'accroissement des pouvoirs des offices et de l'efficacité de l'organisation de la mise en marché collective.

### 3.2 Principales dispositions de la législation et structure organisationnelle

Avant d'examiner la structure réglementaire et organisationnelle des offices de commercialisation, une clarification s'impose. L'utilisation dans ce travail du terme « office de commercialisation » a pour utilité de simplifier la lecture. En fait, les offices sont un des nombreux éléments du système de mise en marché collective. Ils font l'objet d'une attention particulière dans cette thèse puisque ce sont les offices qui exécutent les transactions commerciales avec les acheteurs et c'est cet aspect que j'ai choisi d'investiguer dans ce travail. Cependant, cette simplification volontaire peut induire en erreur dans le cadre d'une

---

<sup>16</sup> Je souligne ici que le chapitre 4 de la présente thèse propose de revoir l'émergence de cette loi avec une grille d'analyse néo-institutionnelle.

procédure analytique. Les offices de commercialisation sont définis par les plans conjoints. Ce sont ces plans qui dictent les règles du jeu, notamment au travers de la spécification des pouvoirs des offices. Ces plans sont eux-mêmes soumis à un cadre réglementaire plus large et sont supervisés par une autorité régulatrice. Les prochaines sous-sections ont pour objectif de caractériser la structure et le fonctionnement du système de mise en marché dans son ensemble. Un schéma (figure 1.2) de la structure de la mise en marché est présenté à la fin de cette sous-section.

### *3.2.1 Les plans conjoints*

Au Québec, les plans conjoints sont définis dans un cadre réglementaire relevant de la Loi L.Q.R. M-35.1. Le plan conjoint est un plan dans lequel sont stipulées toutes les règles du jeu de la commercialisation du produit agricole auquel il s'applique. Il définit les agents visés par son application, les objectifs du plan, son pouvoir juridictionnel, les pouvoirs et devoirs de l'office en charge de l'appliquer, les producteurs visés, et son mode de financement. Le plan conjoint est un dispositif institutionnel qui vise à rééquilibrer le rapport de force entre les producteurs et les acheteurs de produits agricoles. Dans un document produit par la Régie des marchés agricoles et alimentaires du Québec (RMAAQ [2002]), le plan conjoint est défini comme étant :

« [...] un outil à la disposition des producteurs agricoles et des pêcheurs; il [le plan conjoint] leur donne la possibilité de négocier collectivement toutes les conditions de mise en marché de leur produit et de leur pêche et d'en réglementer des modalités. Mécanisme d'action collective, un plan conjoint modifie les rapports de force entre les partenaires du secteur agroalimentaire.» (RMAAQ [2002]).

Les plans conjoints ne peuvent être opérationnels sans l'approbation de l'autorité régulatrice et d'une majorité suffisante parmi les producteurs visés par le plan. La procédure de mise en place d'un plan conjoint est précisée dans la Loi. Seuls les producteurs agricoles visés par le plan conjoint peuvent prendre l'initiative de former un plan et d'approuver sa mise en place. Pour être valide, une requête de plan conjoint doit être signée par un minimum de dix producteurs agricoles et présentée au régulateur. Si le régulateur accepte la requête, le projet de plan est soumis à un référendum parmi les producteurs agricoles visés. Pour que le vote au référendum soit valide, la moitié des intéressés doivent avoir voté. Le plan conjoint est approuvé lorsque les deux tiers des votants y sont favorables. Un plan conjoint peut

également être exceptionnellement approuvé sans référendum sur décision du Conseil des Ministres.

Par ailleurs, les dépenses découlant de l'application d'un plan conjoint sont financées par des contributions prévues dans ce dernier. De fait, les plans détiennent un pouvoir réglementaire qui permet de « *retenir, sur le prix de vente, les sommes nécessaires à sa mise en marché et toute autre contribution imposée en vertu du présent titre* » (1990, c.13, a.98). Les modifications du montant des contributions doivent être présentées lors des assemblées générales de producteurs visés par le plan et y être approuvées.

### 3.2.2 *Offices de commercialisation*

Chaque plan conjoint est géré par un office de commercialisation de producteurs, une coopérative spécialisée ou tout autre groupe de producteurs intéressés. L'office de commercialisation constitue en quelque sorte l'organe d'opérationnalisation du plan conjoint. Au Québec, l'office est généralement une fédération spécialisée de producteurs composée d'un conseil d'administration de producteurs élus démocratiquement par les producteurs visés par le plan. Exceptionnellement, les directeurs peuvent être désignés par l'autorité gouvernementale. Le conseil d'administration peut compter moins d'une dizaine de membres ou plus de vingt si nécessaire. Des employés administratifs viennent généralement compléter les effectifs de l'office. C'est le conseil d'administration qui est en charge de déterminer les opérations de l'office parmi les pouvoirs délégués par la Loi. Il s'agit d'une forme organisationnelle dans laquelle les pouvoirs de décision sont délégués du gouvernement vers l'office et son conseil d'administration, puis aux directeurs et employés salariés de l'office. Les activités des offices ne sont pas uniquement ni directement soumises à la surveillance des pouvoirs publics. Le conseil d'administration est responsable de la gestion quotidienne et de l'administration du plan conjoint, du résultat des négociations des conditions de commercialisation et de l'application des règlements, à la fois devant le groupe de producteurs intéressés et devant le législateur par l'intermédiaire du régulateur. Les conséquences de cette structure décentralisée sur son efficacité économique ont très peu été abordées dans la littérature (Johnson [2000]).

Par ailleurs, à l'instar des offices de producteurs, la Loi (L.R.Q. c. M-35.1) permet à une association de personnes engagées dans l'une ou l'autre des étapes de la commercialisation du produit visé par le plan de demander au régulateur d'être accréditée pour représenter ces

personnes dans le cadre des négociations des contrats avec l'office de commercialisation. Pour obtenir l'accréditation, l'association doit être suffisamment représentative des personnes qu'elle prétend représenter puisqu'une fois l'accréditation obtenue, l'association représente toutes les personnes visées, qu'elles soient membres ou non de l'association. Le régulateur se réserve le droit de révoquer l'accréditation si elle le juge nécessaire. Les contrats conclus entre l'office de commercialisation et l'association accréditée lient donc tous les producteurs agricoles visés par le plan conjoint mais aussi toutes les entreprises ou personnes visées par l'accréditation. Ainsi, dans le secteur laitier, une association accréditée d'acheteurs/transformateurs privés<sup>17</sup> a été formée pour négocier les conditions de mise en marché du lait avec l'office qui est l'unique fournisseur de lait au Québec, ce qui a pour conséquence de lier tout acheteur de lait privé québécois au contrat de vente négocié par les parties.

### *3.2.3 Le cadre réglementaire*

Le développement de la législation sous laquelle les plans conjoints et les offices de commercialisation ont été établis est façonné par la juridiction duale canadienne fédérale-provinciale. De fait, la législation habilitant les offices peut être provinciale, fédérale ou une combinaison des juridictions provinciale et fédérale (Veeman [1987] p.992). La plupart des produits agricoles commercialisés par l'intermédiaire d'offices ont pour cadre réglementaire une législation provinciale (porc, bœuf, fruits et légumes, agneau, pommes de terre, etc.). Certains produits sous gestion de l'offre, tels les œufs et la volaille, sont soumis à des offices de commercialisation nationaux afin de coordonner et stabiliser le commerce interprovincial<sup>18</sup>. D'autres organisations collectives relèvent de lois fédérales spécifiques telle la Commission canadienne du blé (CCB) qui commercialise le blé et l'orge<sup>19</sup>. La production laitière est, quant à elle, coordonnée par des plans conjoints provinciaux et un office national, la Commission canadienne du lait (CCL). Dans ce cas précis, la coordination des ventes de lait provinciales est accomplie par les offices provinciaux, alors que les éléments de coordination interprovinciale et internationale (ententes de mise en commun du lait et des

---

<sup>17</sup> Le terme acheteurs/transformateurs privés est utilisé dans cette thèse pour différencier ces acheteurs des acheteurs coopératifs, c'est-à-dire des coopératives qui achètent et transforment le lait.

<sup>18</sup> L'établissement d'offices de commercialisation fédéraux dans le cas des œufs et de la volaille fait suite à une série de conflits entre plans conjoints provinciaux concernant la circulation interprovinciale des produits. Voir A.E. Safarian « Canadian Federalism and Economic Integration », Ottawa : Information Canada (1974), pour un résumé des principaux éléments de ces conflits.

<sup>19</sup> La CCB ne vise cependant que le blé et l'orge produits dans les trois provinces des prairies canadiennes (Alberta, Saskatchewan et Manitoba).

revenus du lait entre les provinces, calcul du quota national, gestion du commerce international) sont régis par la CCL.

Au niveau des plans conjoints provinciaux du Québec, c'est la Loi L.Q.E. c. M-35.1 qui établit les règles qui permettent d'organiser la commercialisation collective et obligatoire des produits agricoles. C'est une loi qui relève du droit semi-public puisqu'elle régit les relations entre particuliers et l'État, et de particuliers à particuliers. Par ailleurs, c'est une loi d'action collective qui « *déroge à certains principes fondamentaux de droit individuel, comme celui de la liberté des conventions et de la liberté de faire commerce [...] et consacre le principe que le désir de la majorité lie la minorité* » (Prégent [1979] p.9). De fait, une fois approuvé, le plan conjoint lie tous les agents visés par le plan conjoint et devient obligatoire même pour la minorité ne l'ayant pas approuvé. Je rappelle ici que cette particularité des plans conjoints les distingue de la formule coopérative puisque le coopératisme est basé sur un acte volontaire et ne possède pas de pouvoir de coercition pour contraindre les non-membres.

### 3.2.4 La Régie des marchés agricoles et alimentaires du Québec

Les législations provinciales pourvoient à l'établissement d'une autorité régulatrice dans chaque province qui agit dans l'intérêt des producteurs, des consommateurs et du public (Veeman et Loyns [1979] p.62). Les pouvoirs, devoirs et activités de ces autorités varient d'une province à l'autre mais en général, elles ont le statut d'organisme de régulation économique et de tribunal administratif pouvant exercer des fonctions quasi-judiciaires afin de résoudre les conflits liés à l'interprétation de la législation ou à des actions entreprises par les agents visés par cette dernière.

Au Québec, l'organisme de régulation chargé de surveiller l'application des plans conjoints se nomme la Régie des marchés agricoles et alimentaires du Québec (RMAAQ). Bien que créée au même moment que la Loi 44 en 1956, la Régie dans sa forme actuelle, avec sa structure et ses statuts de régulateur et de tribunal administratif, existe depuis la refonte de cette loi en 1963. La Régie est considérée comme un organisme para-gouvernemental et semi-autonome. Elle est complètement indépendante du gouvernement dans ses décisions, mais relève tout de même de ce dernier pour certaines contingences. Par exemple, elle peut édicter des règles pour sa régie interne, mais doit les soumettre à l'approbation du gouvernement. De plus, son budget doit être approuvé par l'Assemblée Nationale et le gouvernement peut suspendre, modifier ou annuler toute décision de la Régie s'il le juge opportun, ce qui demeure cependant très rare.



Selon la Loi, la Régie a pour objectifs : « [...] *de favoriser une mise en marché efficace et ordonnée des produits agricoles et alimentaires, le développement de relations harmonieuses entre les différents intervenants, la résolution des difficultés qui surviennent dans le cadre de la production et la mise en marché de ces produits en tenant compte des intérêts des consommateurs et de la protection de l'intérêt public* » (1990, c.13, a. 5; 1997, c.43, a.362).

Ses principales fonctions peuvent être regroupées sous trois catégories:

- **Régulation économique** : la Régie approuve les règlements encadrant le bon fonctionnement de la mise en marché collective, accrédite les regroupements d'acheteurs et de transporteurs pouvant négocier avec les offices de commercialisation et émet des avis concernant les permis d'exploitation d'usines laitières et de transport de lait.
- **Résolution de différends** : la Régie agit en tant qu'organisme de résolution de différends entre les parties impliquées dans l'application d'un plan conjoint. Elle désigne les conciliateurs ou les médiateurs afin de faciliter le règlement des conflits, réalise des enquêtes pour documenter les litiges, émet des ordonnances et tranche les conflits lorsque nécessaire.
- **Surveillance** : la Régie supervise l'application des plans conjoints et prend les dispositions nécessaires pour les rendre conformes aux règles dictées par la Loi. Elle homologue les conventions de mise en marché et évalue périodiquement les interventions des plans conjoints.

La RMAAQ détient plusieurs pouvoirs réglementaires. En tant qu'organisme de surveillance, elle possède tous les droits sur l'application des règlements entourant le plan conjoint et les offices de commercialisation. Elle peut entre autres « *modifier, remplacer ou abroger une disposition d'un plan, d'un règlement ou d'une décision d'un office de producteurs; suspendre pour toute période qu'elle détermine l'application d'un plan, d'un règlement ou d'une convention; et restreindre l'exercice par l'office de certains pouvoirs prévus à la loi* » (1990, c. 13, a. 28; 1997, c. 43, a. 368; 1999, c. 50, a. 6. et 1990, c. 13, a. 37; 1992, c. 28, a. 4; 1997, c. 43, a. 372; 1999, c. 50, a. 8). La Régie peut également exiger des agents concernés une garantie de responsabilité financière qui vise à assurer le paiement des sommes dues aux offices ou aux producteurs pour la mise en marché de leurs produits et se réserve le droit de fixer le montant de la garantie exigible (1990, c. 13, a. 149; 2000, c. 40, a. 44; 2006, c. 44, a. 2).

Afin d'accomplir toutes ses fonctions, la Régie emploie huit régisseurs, dont un président et trois vice-présidents, nommés par le gouvernement pour une période n'excédant pas cinq ans. Un quorum d'au moins trois régisseurs est nécessaire lors de l'arbitrage d'un différend ou de la prise de décision.

### *3.2.5 Établissement des conditions de mise en marché*

La Loi L.Q.E. c. M-35.1 prévoit deux modes d'établissement des conditions de commercialisation des produits agricoles. L'un de ces modes est la négociation d'un contrat de mise en marché, ci-après appelé convention de mise en marché. La convention est une forme de contrat réglementé, négocié entre l'office de commercialisation et les divers intermédiaires acheteurs du produit. Si la négociation aboutit à un accord, la convention est présentée à la RMAAQ pour homologation. Seules les conventions homologuées sont reconnues par la Loi et peuvent être renforcées par la Régie. Si aucune entente n'a pu être obtenue lors de la négociation, l'une ou l'autre des parties peut demander à la RMAAQ d'entreprendre une procédure de règlement des différends.

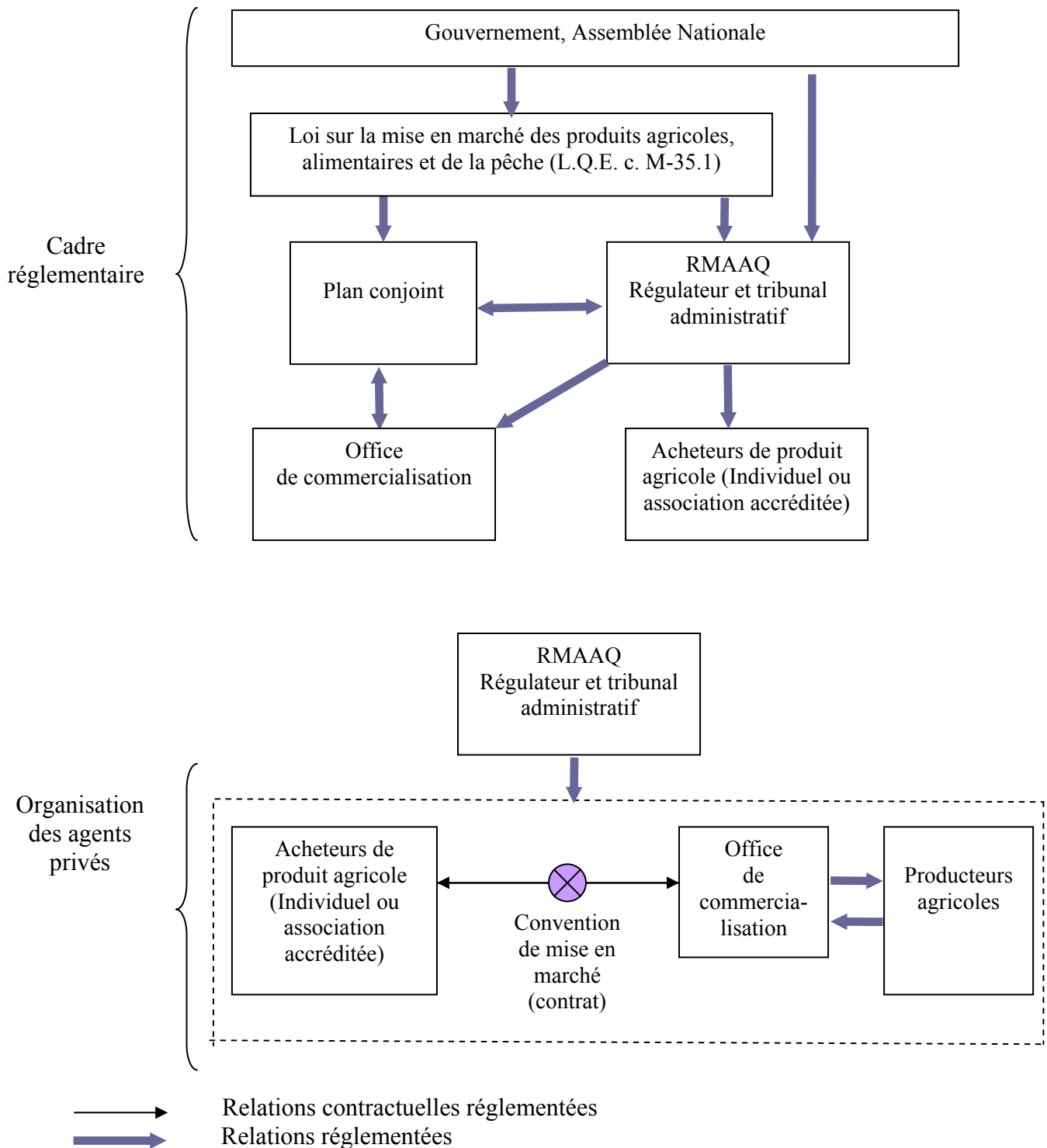
L'autre mode d'établissement des conditions de commercialisation est celui de la réglementation. Le conseil d'administration de l'office peut fixer les conditions de commercialisation par un règlement adopté unilatéralement et approuvé préalablement par la RMAAQ, mais ce règlement ne peut s'appliquer qu'aux producteurs représentés par l'office. Les conditions de commercialisation établies par l'office ne peuvent être imposées aux acheteurs ou autres intervenants impliqués dans la commercialisation.

Le dispositif légal qui encadre la commercialisation collective et obligatoire des produits agricoles peut paraître complexe. En illustrant les liens qui unissent les diverses parties et dispositifs légaux, il est plus facile de rendre compte de la cohérence de cette organisation. La figure 1.2 illustre de façon simplifiée la structure organisationnelle typique d'un office de type agence de vente centralisée. Les autres types d'offices n'intègrent pas nécessairement les mêmes éléments au niveau de l'organisation des agents privés. Les offices promotionnels ne signent pas de conventions de mise en marché par exemple. Cependant, le cadre réglementaire est exactement le même pour tous les offices. Les flèches fines représentent les liens des relations contractuelles. L'agence de vente centralisée contractualise avec les acheteurs au travers d'un contrat réglementé.

## Chapitre I

Les flèches pleines représentent les liens de relations réglementées, c'est-à-dire les relations qui résultent de l'application du cadre réglementaire. Le gouvernement est l'initiateur du cadre réglementaire qui balise la mise en marché collective. Il a créé la Loi L.Q.E. c. M-35.1 et peut l'amender ou la refondre. Il a également certains pouvoirs discrétionnaires sur les décisions, le financement et la nomination des régisseurs de la RMAAQ. La Loi L.Q.E. c. M-35.1 permet la création de plans conjoints et a institué la RMAAQ. Cette dernière a le pouvoir de réguler et de sanctionner l'activité des plans conjoints et des offices, ainsi que de régler les conflits entre les divers agents privés visés par le plan conjoint. Pour être opérationnel, le plan conjoint doit être homologué (approuvé) par la RMAAQ. Le plan conjoint stipule les règles du jeu de la commercialisation des produits agricoles auxquelles doivent se plier les producteurs et l'office. Les producteurs agricoles sont liés par règlement, par l'intermédiaire de leur plan conjoint, à leur office de commercialisation qui lui-même relève des choix démocratiques des producteurs. Les offices sont également redevables à la RMAAQ en ce qui a trait à leur gestion et administration.

Figure 1.2. Structure organisationnelle des offices de commercialisation.



Au plan transactionnel, la présence d'offices de commercialisation agit comme un intermédiaire et altère donc les relations marchandes entre producteurs et acheteurs/transformateurs de produits agricoles bruts. Cette altération est d'autant plus importante que l'office utilise des pouvoirs d'intervention considérables. La coordination entre partenaires commerciaux par l'intermédiaire d'un office est de nature contractuelle et réglementée. Elle est également déléguée. Les producteurs sont représentés par l'office et délèguent de ce fait leurs opérations de contractualisation à ce dernier. Les acheteurs sont également parfois représentés par une association accréditée pour négocier avec l'office comme dans le cas du secteur laitier par exemple.

L'un des objectifs de cette thèse est de faire une analyse comparée des performances transactionnelles de l'office de commercialisation du lait au Québec avec une autre forme de coordination du lait. Or, l'absence d'un mode alternatif de commercialisation du lait au Canada oblige à inclure un autre pays pour fin de comparaison. Pour les raisons mentionnées dans l'introduction de la présente thèse, j'ai choisi de comparer le système canadien à celui qui prévaut aujourd'hui en Grande-Bretagne. L'un des attraits du choix de ce pays tient à l'évolution des pratiques de commercialisation du lait. Comme je l'ai fait remarquer précédemment, la pérennité des offices de commercialisation au Canada constitue plutôt l'exception que la règle. Le cas de la Grande-Bretagne n'échappe pas à la règle. Des années 1930 jusqu'en 1994, les transactions de lait entre producteurs et acheteurs de lait de ce pays étaient réalisées par l'intermédiaire d'offices de commercialisation (*Milk Marketing Boards*) semblables à ceux qui sont actuellement utilisés au Canada. Ce mode de coordination a depuis été démantelé pour céder la place à des contrats directs de vente de lait. L'investigation des raisons sous-jacentes à l'abolition des offices de commercialisation du lait en Grande-Bretagne apparaît particulièrement pertinente ici pour conclure ce chapitre sur l'émergence, la prévalence et la description des offices de commercialisation.

#### 4. LE CAS DE LA GRANDE-BRETAGNE : D'UNE COMMERCIALISATION RÉGLEMENTÉE À UNE LIBÉRALISATION DES MARCHÉS

Dans le secteur laitier anglais, quatre offices contrôlaient la commercialisation du lait de différentes régions. Le plus important d'entre eux, l'office de commercialisation du lait d'Angleterre et du pays de Galles, était responsable de la commercialisation de 90% du lait produit (Currie et Rayner [1979] p.40). Le reste du lait était commercialisé par trois offices

écossais. Ces canaux de commercialisation uniques étaient en plusieurs points semblables à ceux que l'on retrouve aujourd'hui au Canada. Dans le cas de l'Angleterre et du pays de Galles en particulier, tout producteur voulant vendre son lait devait passer par l'un des offices. En contrepartie, l'office avait l'obligation de recevoir tout le lait offert rencontrant les standards de qualité fixés et de trouver des acheteurs pour écouler ce lait. L'office constituait l'unique et obligatoire intermédiaire entre les producteurs de lait et les acheteurs de lait lors des transactions de lait. Les principales fonctions de l'office étaient de négocier les prix et les conditions de commercialisation du lait avec les acheteurs, de s'occuper du paiement du lait aux producteurs, et d'organiser la collecte et le transport du lait des fermes aux usines de transformation. L'office pouvait également pratiquer une discrimination de prix lors de la vente du lait selon son utilisation.

Pendant près de soixante ans, les *Milk Marketing Boards* ont su s'adapter à l'environnement économique et politique afin de conserver leurs pouvoirs. Or en 1994, la commercialisation du lait a été dérégulée et les offices démantelés. Les producteurs laitiers pouvaient dès lors vendre leur production à l'acheteur de leur choix et négocier le prix et les modalités de commercialisation du lait directement avec ce dernier. Les raisons évoquées pour expliquer l'élimination des offices de lait diffèrent d'un auteur à l'autre et d'une organisation à l'autre. Néanmoins, l'entrée du Royaume-Uni dans la Communauté Économique Européenne (CEE) y serait vraisemblablement pour beaucoup.

De fait, lors de l'entrée du Royaume-Uni dans la CEE en 1973, la politique agricole anglaise se voit dans l'obligation de s'harmoniser avec la Politique Agricole Commune (PAC). Les offices de commercialisation tels qu'on les retrouve en Grande-Bretagne posent quelques problèmes dans le cadre de la PAC parce qu'ils n'existent dans aucun autre pays de la communauté et ne cadrent donc pas avec l'objectif d'uniformité de la politique européenne<sup>20</sup>. Le Royaume-Uni réussit toutefois à négocier une exception en faisant référence à un lait de type anglais (un lait entier sans standardisation aucune) afin de conserver ses offices. La CEE accepte cette exception temporairement et accorde cinq ans au secteur laitier anglais pour harmoniser ses politiques avec celles de la PAC. De plus, les amendements faits à la législation établissant les offices doivent désormais passer par la commission de l'Union

---

<sup>20</sup> Cette affirmation doit être quelque peu nuancée. Des offices de commercialisation existaient également aux Pays-Bas, mais leur nature est relativement différente de celle des offices de commercialisation analysés dans ce travail. Pour plus de détail sur la nature des *marketing boards* néerlandais, voir Gerrit de Vos (1979).

Européenne (UE). À la fin de la période transitoire, les offices, craignant que leur existence ne soit contestée par la cour de justice des communautés européennes, proposent des aménagements à la loi afin de se conformer aux règles de la PAC. Les offices conservent alors leur droit exclusif d'achat du lait à l'intérieur de zones délimitées, le droit de payer le prix de mise en commun (*pool*) et de charger aux acheteurs un prix selon l'utilisation du lait, mais se voient cependant imposer quatre conditions (Doyon et al. [1999] p.13):

- Une quantité prédominante de lait doit être mise en marché sans transformation aucune (lait de consommation);
- L'office doit recevoir l'approbation d'au moins 80% des producteurs qui représentent au moins 50% du lait mis en marché;
- La consommation *per capita* de lait directement consommé doit être supérieure à la moyenne européenne;
- Le lait destiné aux produits exportés doit être libre de circuler.

Ces conditions ont ouvert de nombreuses brèches qui ont fini par diminuer l'efficacité des offices. Dans un premier temps, avec la condition sur l'exportation, les offices perdaient le contrôle sur la destination du lait à l'exportation et son approvisionnement en usine. Avec l'instauration des quotas européens en 1984, la production anglaise est amputée de 12%. Les transformateurs se retrouvent avec une sous-utilisation de leur capacité de transformation (Franks [2001] p.633). Ils détournent alors une plus grande partie de leurs activités de transformation vers les exportations afin de reprendre le volume perdu. Les offices n'ont pas de contrôle sur ce lait destiné à l'exportation, et qui est de surcroît moins rémunérateur pour les producteurs. Ce détournement des acheteurs aurait par la suite conduit à la diminution du prix *pool* versé aux producteurs et au mécontentement de ces derniers par rapport à l'efficacité des offices.

Dans un deuxième temps, les offices ont été amenés à défendre leur position concernant certaines conditions (traitement à la chaleur, transformation du lait écrémé, contractualisation directe) ce qui a abouti à d'importantes batailles juridiques (Doyon et al. [1999]). Les ressources des offices ont été détournées des préoccupations traditionnelles, comme la mise en marché et le lobbying politique, vers ces batailles, ce qui a eu pour conséquence d'augmenter les frais de mise en marché à moyen terme.

Dans un dernier temps, des dirigeants favorables au marché libre ont pris le contrôle des offices. Peu de temps après, le gouvernement et les offices en venaient à la conclusion que les

plans de commercialisation étaient démodés et devaient être remplacés. Le contexte économique de l'époque était d'ailleurs favorable à ce changement. De fait, la décision de démanteler ce système de commercialisation réglementé a été prise dans un contexte de mutation importante du marché laitier : une demande croissante des consommateurs pour une plus grande variété de produits et une intensification de la compétition provenant des importations. Les offices ont finalement été abolis après une consultation publique (DEFRA site Internet<sup>21</sup> [2007]).

À la suite de ce démantèlement, la coopérative *Milk Marque* a été créée sur proposition du gouvernement pour accompagner la transition (Alcock [1994]). Lors de sa création, *Milk Marque* agissait uniquement en tant qu'intermédiaire puisqu'elle ne possédait aucune usine de transformation. La coopérative achetait 60% du lait produit en Grande-Bretagne et le revendait à des transformateurs en utilisant un système d'enchères. Les importantes parts de marché de *Milk Marque* inquiétaient les autres acheteurs quant à la capacité potentielle de la coopérative de réguler les prix du lait (Franks [2001]). Dans l'objectif d'éroder le nombre de membres de *Milk Marque* et de s'assurer d'un approvisionnement stable, les acheteurs offraient des prix plus élevés. La stratégie des acheteurs eut rapidement l'effet escompté et plusieurs producteurs insatisfaits du prix payé par *Milk Marque* résilièrent leurs contrats avec la coopérative. La stabilisation du nouvel ordre institutionnel a probablement aussi joué un rôle dans cette conversion des producteurs vers les acheteurs privés. Les craintes des producteurs envers des comportements opportunistes de la part des acheteurs privés s'étaient atténuées. L'une des stratégies élaborées par *Milk Marque* pour contrer sa perte de membres fut d'intégrer des activités de transformation afin d'augmenter le prix du lait payé au producteur.

En 1999, la *Monopolies and Mergers Commission* étudia la position concurrentielle de *Milk Marque* ainsi que ses activités, et statua que la coopérative exploitait sa position de monopole en utilisant une discrimination des prix et en contrôlant l'offre de lait sur le marché. L'objectif de *Milk Marque* d'intégrer des activités de transformation accroissait sa capacité d'exploiter sa position monopolistique. La commission recommanda de diviser *Milk Marque* en plusieurs acheteurs de lait indépendants pouvant posséder leurs propres activités de transformation. Bien que le gouvernement anglais ait rejeté la recommandation de la commission, il demanda

---

<sup>21</sup> <http://www.defra.gov.uk/>



toutefois à la coopérative de développer un nouveau système de vente de lait transparent et interdit à *Milk Marque* de réaliser son objectif d'intégration d'activités de transformation. En 2000, la coopérative décida volontairement de se dissoudre en trois coopératives régionales, *Milk Link*, *Zenith* et *Axis*, car les règles imposées par le gouvernement mettaient en péril son système d'enchère et ne lui permettaient pas d'obtenir de meilleurs prix pour ses membres. L'organisation de la coordination des échanges commerciaux de lait entre producteurs et acheteurs, ainsi que la structure de l'industrie depuis le démantèlement de *Milk Marque*, seront présentées plus en détail au chapitre sept.

### CONCLUSION

Ce premier chapitre a permis de connaître les origines du concept d'office de commercialisation et plus largement de la mise en marché collective obligatoire, de présenter son évolution historique, et d'apprécier l'importance passée et actuelle de ces organisations agricoles. Les offices de commercialisation ont pour origine le principe d'action collective, mais se différencient des coopératives agricoles par leur nature obligatoire. Ils se sont surtout développés dans les pays du Commonwealth et la plupart d'entre eux ont été démantelés au cours des vingt dernières années. Le Canada constitue en ce sens une exception à cette règle.

La deuxième section a porté sur le fonctionnement et la nature de ces organisations, notamment sur leurs objectifs et leurs pouvoirs. Les offices possèdent parfois des pouvoirs considérables d'intervention dans la commercialisation des produits agricoles. Ils peuvent notamment contraindre les acheteurs à négocier leurs contrats d'approvisionnement en produits agricoles avec eux, et continger la production. Ce chapitre était également l'occasion de présenter les rouages de la mise en marché collective telle qu'utilisée au Québec. Ce système est complexe et fait intervenir plusieurs organisations et institutions. Au plan transactionnel, les offices modifient les rapports de force entre partenaires commerciaux en s'interposant dans leurs relations contractuelles.

Enfin, dans le cadre de la démarche comparative adoptée, il était pertinent de présenter l'évolution récente de l'organisation du secteur laitier en Grande-Bretagne. Les offices de commercialisation du lait dans ce pays ont été démantelés à la suite d'une série d'événements qui débutent avec l'obligation d'harmoniser la politique agricole anglaise à celle de la politique européenne avec l'introduction du Royaume-Uni dans la CEE en 1973. Les

## Chapitre I

conditions imposées par la CEE aux offices de commercialisation pour pouvoir continuer leurs activités finirent par diminuer l'efficacité de ces derniers et affaiblir ce système de commercialisation qui a finalement été démantelé en 1994.

Ce chapitre avait pour objectif de présenter la diversité et la complexité des offices de commercialisation au Québec et dans le monde. Comme je l'ai mentionné en introduction de cette thèse, les offices de commercialisation sont au cœur de multiples débats sur leur efficacité et inefficacité économique. J'ai souligné à quelques reprises dans ce chapitre que certaines fonctions des offices pouvaient interférer dans l'allocation des ressources et modifier, par leurs actions, la distribution des surplus des producteurs et des consommateurs. Les questions que ces effets soulèvent ont été abordées à maintes reprises dans la littérature. L'intérêt de ce travail est de représenter les offices de commercialisation, et plus largement le système de mise en marché collective, non pas uniquement comme des organisations de coordination horizontale, mais également comme des organisations qui coordonnent verticalement les transactions de produits dans la chaîne d'approvisionnement. Les arguments sous-jacents à l'adoption de cette vision sont exposés dans le chapitre suivant.

SPÉCIFICITÉ DE LA MISE EN MARCHÉ COLLECTIVE ET CHOIX D'UN  
CADRE D'ANALYSE

Le chapitre précédent a permis de définir l'objet d'étude de la présente thèse et de le situer dans sa perspective historique et son importance actuelle. Le deuxième chapitre a pour objectif d'expliquer le choix du cadre d'analyse privilégié dans cette thèse. Il est divisé en trois sections.

Les deux premières sections proposent d'aborder l'analyse des offices de commercialisation de façon complémentaire de l'analyse traditionnelle. La théorie économique industrielle standard, avec sa vision dichotomique des modes de coordination des ressources (marché et intégration verticale ou horizontale), perçoit les offices de commercialisation comme une forme de coordination horizontale des transactions, tel un cartel, recherchant un pouvoir de monopole sur l'offre de produits agricoles bruts afin d'en retirer une rente. Or, comme je vais le démontrer dans ce chapitre, les offices de commercialisation ne sont pas seulement impliqués dans la coordination horizontale des actions des producteurs mais également dans la coordination verticale des transactions de produits agricoles avec les acheteurs. Cette coordination verticale, dans le cas des offices de commercialisation, prend la forme d'un arrangement intermédiaire hybride entre le marché et l'intégration verticale. Cette section a donc pour objectif de dégager un angle d'analyse inédit des offices de commercialisation : une approche prenant en compte le rôle des offices dans la coordination verticale des transactions.

Ayant choisi d'analyser le rôle des offices dans la coordination verticale des transactions, la troisième section aborde brièvement les différentes « nouvelles » approches qui se sont développées en réponse aux limites de l'analyse standard. Cette section se termine par une justification du choix de l'économie néo-institutionnelle, plus précisément pour sa variante des coûts de transaction, comme base d'analyse de la présente recherche.

### 1. UNE ANALYSE EN TERMES DE COORDINATION VERTICALE DES TRANSACTIONS

Aborder l'analyse des performances économiques des offices de commercialisation des produits agricoles sous l'angle de leur rôle dans la coordination verticale de la chaîne agroalimentaire ne semble pas être une approche très répandue dans la littérature puisque cette démarche n'a à ma connaissance jamais été entreprise. Il apparaît donc pertinent de débiter ce chapitre par une justification de l'intérêt d'une analyse du rôle des offices de commercialisation dans la coordination des transactions et de son incidence sur les coûts de transaction, et de définir le concept de coordination verticale tel qu'utilisé dans cette thèse.

#### 1.1 Apport d'une analyse en termes de coordination verticale des transactions

Comme mentionné dans l'introduction de cette thèse, plusieurs études ont abordé l'analyse économique des offices de commercialisation. Cette littérature mobilise essentiellement les outils traditionnels de microéconomie et d'économie industrielle, et les principales variables utilisées sont les prix et les quantités. Parmi les thèmes de recherche déjà largement investis, on peut citer ceux qui sont menés sur la détermination de l'efficacité des offices en termes d'impacts sur le bien-être de la société (Beck, Hoskins et Mumey [1994]; Bieri et Schmitz [1974]; Schmitz [1983]; Brunstad et al. [2006]), de leurs effets sur les autres maillons de la chaîne agroalimentaire (Funk et Rice [1978]; Fulton et Tang [1999]) et de leur capacité à stabiliser les prix agricoles (Martin and Warley [1978]).

Or, tel que Zylbersztajn et Bello Nadali l'indiquent, ce sont souvent les contrats et pas seulement les prix qui sont les mécanismes de coordination entre les vendeurs et les acheteurs de produits agricoles (Zylbersztajn et Bello Nadali [2000] p.2). Cette observation est loin d'être banale car elle introduit des dimensions encore peu prises en compte dans les rapports commerciaux entre producteurs et acheteurs de produits agricoles, les dimensions contractuelle et organisationnelle des transactions. Ainsi, cette thèse avance que les offices de commercialisation, en s'interposant entre certains maillons de la chaîne agroalimentaire et en régulant le flux des échanges de produits, se substituent aux mécanismes de marché et assument le rôle d'organisation et de coordination des transactions.

La reconnaissance de l'implication des offices de commercialisation dans la coordination des transactions, notamment dans la coordination verticale des échanges entre producteurs et acheteurs, n'est pas très commune dans la littérature. De façon générale, les offices sont plutôt

## Chapitre II

perçus comme des organisations horizontalement intégrées ayant peu à voir avec la coordination verticale des transactions. Mon approche est originale car à ma connaissance, aucune étude ne s'est penchée sur le rôle de ces organisations dans la coordination verticale des transactions de produits agricoles ou leur influence sur les coûts de transaction. Quelques auteurs ont souligné les avantages potentiels des offices à économiser sur les coûts de transaction et à rationaliser certaines opérations de commercialisation (Westgren [1994]; St-Louis et Proulx [1978], Johnson [2000], Hobbs et Young [2001], Novakovic [2004]<sup>22</sup>).

Dans un article publié en 1994, Westgren soulève la question inédite de l'articulation entre intégration horizontale des offices et coordination verticale des transactions dans la chaîne d'approvisionnement agroalimentaire. Il indique : *« En général, les offices de commercialisation représentent une action collective horizontale des producteurs. À bien des égards, cette intégration horizontale au niveau de la production représente un agent de négociation inséré dans les liens verticaux entre un grand nombre de producteurs et un petit nombre d'acheteurs/transformateurs »* (Westgren [1994] p.566).

Toujours dans le même article, Westgren questionne la compatibilité entre cette intégration horizontale et la coordination verticale. Observant la coordination verticale de l'industrie du poulet à griller aux États-Unis, il en conclut : *« On doit cependant considérer que pour la plupart des industries agricoles, il est nécessaire d'avoir une certaine coordination horizontale pour obtenir une coordination verticale efficace. C'est-à-dire qu'au niveau de la production, il est nécessaire d'avoir une institution, telle une coopérative, qui peut centraliser la négociation et les autres éléments des transactions verticales avec les acheteurs et/ou fournisseurs. Un grand nombre d'agents indépendants à ce niveau rend les coûts de transaction trop élevés pour une entreprise de l'aval ou de l'amont qui transige avec le secteur de la production. »* (Westgren [1994] p.568). Bien que Westgren n'apporte pas de démonstrations concluantes à ses hypothèses, son questionnement par rapport à l'insertion des offices de commercialisation dans la coordination verticale est très original en soi. Les offices de commercialisation auraient donc, selon cet auteur, bel et bien un rôle à jouer dans la coordination verticale des transactions de la chaîne d'approvisionnement agroalimentaire et ce rôle pourrait même être positif en termes de réduction de coûts de transaction.

---

<sup>22</sup> L'étude de Novakovic porte sur l'analyse des *marketing orders* aux États-Unis. Il est pertinent de la nommer ici puisque les *marketing orders* sont semblables aux offices de commercialisation en plusieurs points fondamentaux, notamment au niveau de leurs objectifs et de leurs fonctions.

## Chapitre II

Pour Proulx et St-Louis [1980], l'implication des offices de commercialisation dans la coordination verticale des produits agricoles est implicite puisque ces organisations ont le pouvoir de modifier le processus de commercialisation. Ils émettent même des hypothèses quant à l'efficacité des offices à réduire certains coûts de commercialisation, notamment les coûts de transaction, bien que ces derniers ne soient pas explicitement cités par les auteurs. Dans un document portant sur les effets des plans conjoints dans la commercialisation des produits agricoles du Québec, Proulx et St-Louis indiquent que l' « [...] *accroissement du prix aux producteurs peut aussi résulter d'autres changements dans le processus de mise en marché [...] (tels) une diminution dans les frais de commercialisation et de transport associée à une plus grande rationalisation de la mise en marché, un meilleur choix du moment de vendre, une amélioration dans la qualité et une standardisation des produits et, enfin, une meilleure approche pour servir les divers segments d'un marché* » (Proulx et St-Louis [1980] p.61).

Dans le même ordre d'idée, Hobbs et Young [2001] s'interrogent sur la provenance des rentes tirées de la vente de produits agricoles par l'intermédiaire des offices de commercialisation et redistribuées aux producteurs. Citant la Commission canadienne du blé (CCB), Hobbs et Young émettent l'hypothèse suivante : si l'on suppose que ces rentes ne proviennent pas du pouvoir de la CCB à agir sur le niveau des prix, ces rentes découlent probablement du « *fait que cet organisme est en mesure de faire diminuer les coûts de transaction tout au long de la filière d'approvisionnement et de répartir les économies ainsi réalisées entre les agriculteurs sous la forme de revenus plus élevés tirés de la vente de leurs grains* » (Hobbs et Young [2001] p.75). Ces réductions en coûts de transaction proviendraient entre autres de la coordination des marchés canadiens d'exportation du blé et de l'orge. Les hypothèses explicites de l'implication des offices de commercialisation dans la coordination verticale de la chaîne d'approvisionnement et de réduction des coûts de transaction que posent Hobbs et Young sont inédites dans la littérature économique. La vérification de ces hypothèses demeure toutefois empirique. Les auteurs précisent que d'autres recherches portant sur l'évaluation des coûts de transaction et leur comparaison avec d'autres modes de commercialisation moins réglementés permettraient d'éclairer ce débat.

Malgré ces pistes intéressantes, aucune étude n'a vraiment tenté d'entreprendre une investigation empirique pour vérifier ces hypothèses. L'intérêt d'une approche pouvant évaluer les performances économiques des offices de commercialisation en tant que mode de

## Chapitre II

coordination verticale des transactions permettrait d'évaluer leur performance à ce niveau. De fait, depuis une quinzaine d'années au Canada et aux États-Unis, les liens verticaux qui unissent les différents agents impliqués dans la chaîne d'approvisionnement agroalimentaire évoluent vers un plus grand resserrement (Hobbs et Young [2001]). La coordination marchande est délaissée au profit du développement de liens verticaux plus étroits entre des agents bien distincts de la chaîne d'approvisionnement. Pour des raisons technologiques, régulatrices et économiques, différentes formes de coordination verticale ont vu le jour en guise d'adaptation à un contexte commercial en mutation. La coordination verticale efficace des transactions dans la chaîne d'approvisionnement alimentaire fait maintenant partie intégrante d'une stratégie compétitive globale puisqu'elle permet entre autres d'améliorer la performance transactionnelle des échanges et des agents. De fait, une coordination adaptée et efficace des transactions permet de réduire les coûts de transaction et donc le coût total des échanges ce qui a pour résultat final de rendre les agents impliqués dans ce mode de coordination plus performants.

Si l'on considère que les offices de commercialisation sont une forme de coordination verticale, l'intérêt récent pour les questions d'efficacité de la coordination verticale et le développement de nouvelles théories focalisant sur la coordination des échanges est une bonne occasion de revoir la performance des offices de commercialisation avec une perspective différente. Le point de départ de cette thèse se présente donc sous la forme d'une question: les offices de commercialisation, en se substituant à la coordination marchande des transactions, permettent-ils vraiment d'améliorer l'efficacité de la coordination au sein d'une filière agroalimentaire?

Les prochaines sous-sections définissent le concept de coordination verticale et expliquent l'intérêt de l'apport d'une analyse en termes de coordination des transactions pour aborder les offices de commercialisation.

### 1.2 Le concept de coordination verticale dans le secteur agroalimentaire

Le concept de coordination verticale dans le secteur agroalimentaire provient de la coordination des différentes étapes de la chaîne d'approvisionnement alimentaire<sup>23</sup>. Celle-ci est constituée d'une série d'étapes de production s'étendant de la production agricole à la vente finale au consommateur. Chaque étape ajoute une valeur au produit final. Le transfert des produits d'une étape à une autre peut se coordonner de différentes façons, d'où l'émergence du concept de coordination verticale. Les travaux de Mighell et Jones sont à l'origine du terme qui y est défini comme suit : « *...toutes les façons d'harmoniser les étapes verticales de la production et de la commercialisation. Parmi les outils de coordination qui peuvent être appliqués seuls ou de façon jumelée, citons le système des prix de marché, l'intégration verticale, les contrats et la coopération.* » (Mighell et Jones [1963] p.1).

La coordination verticale comprend plusieurs niveaux de coordination que l'on peut regrouper sous forme de types de coordination verticale. Martinez fait état de trois principaux types de coordination verticale dans le secteur agricole (Martinez et Reed [1996] p.iii) : la production ouverte (une firme achète un produit d'un producteur au prix de marché déterminé au moment de l'achat) ; la production à contrat (une firme s'engage à acheter un produit d'un producteur selon une formule de prix établie à l'avance) ; l'intégration verticale (une seule firme contrôle le passage d'un produit entre deux ou plusieurs étapes de la chaîne agroalimentaire). Cette catégorisation est toutefois un peu trop simplifiée. En fait, il existe plusieurs alternatives de coordination possibles entre les transactions opérées sur le marché et les transactions accomplies à l'intérieur d'une organisation verticalement intégrée. Dans un cadre plus général que l'agroalimentaire, Williamson est l'un des premiers auteurs à introduire le concept de continuum des possibilités de la coordination (Williamson [1975]). Plus spécifique au secteur de l'agroalimentaire, Peterson et Wysocki introduisent cinq principales catégories de stratégies s'insérant dans le continuum de la coordination verticale (Peterson et Wysocki [1998] p.3). Il s'agit du marché comptant, du contrat, de l'alliance stratégique, de la coopération formelle et de l'intégration verticale.

Différents facteurs influencent le degré de resserrement des liens verticaux. Comme il en sera question dans les sections et chapitres suivants, Williamson [1985] explique le choix des

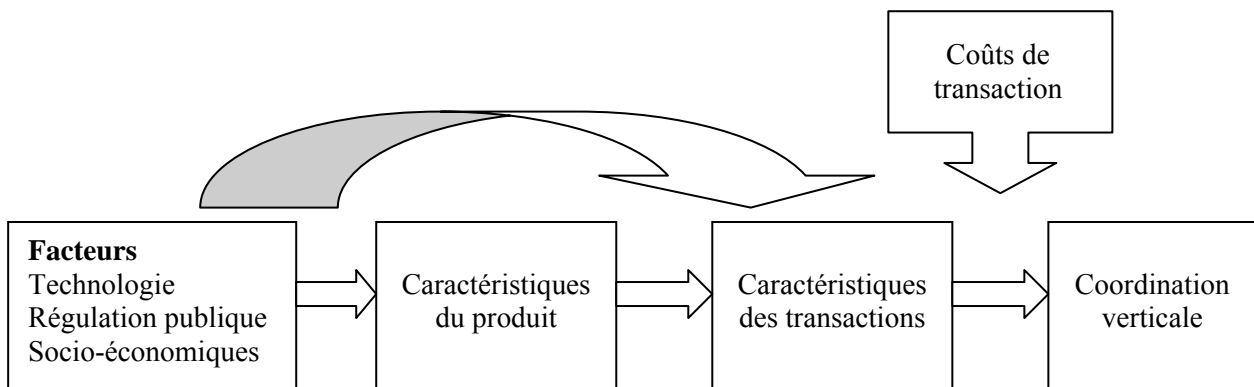
---

<sup>23</sup> Le concept de coordination verticale n'est pas l'apanage du secteur agroalimentaire. Ce concept a évidemment une portée beaucoup plus générale.



agents pour un niveau de coordination particulier à partir des caractéristiques des transactions et des coûts de transaction qui peuvent être générés. Hobbs et Young identifient également les coûts de transaction comme étant le principal facteur expliquant le choix des agents pour une coordination plus ou moins étroite (Hobbs et Young [1999] p.2). Selon ces auteures, le niveau des coûts de transaction dépend des caractéristiques des transactions, qui dépendent elles-mêmes des caractéristiques du produit à échanger (périssabilité du produit, produits différenciés, qualités, etc.) et de trois facteurs déterminants : la technologie, la régulation publique et certains aspects socio-économiques (figure 2.1).

Figure 2.1. Modèle conceptuel des facteurs influençant le degré de coordination verticale.



Source : Hobbs et Young [1999] p.2

En changeant l'offre de nouveaux produits (e.g. nutraceutiques), les techniques de production (e.g. organismes génétiquement modifiés, agriculture biologique) et les économies d'échelle au niveau de la production et de la transformation, la technologie incite les différents agents de la chaîne d'approvisionnement à coordonner différemment leurs échanges afin de mieux préserver les caractéristiques d'un certain produit ou de protéger un actif spécifique (Hobbs et Young [1999] p.8; Baecke et al. [2002]). La régulation publique introduit de nouvelles règles qui peuvent modifier l'importance d'une transaction. Par exemple, l'exigence de traçabilité des produits alimentaires le long de la chaîne d'approvisionnement complexifie les transactions et leurs coûts. Enfin, certains facteurs socio-économiques comme les demandes des consommateurs pour des produits préparés ou un label de qualité peuvent influencer sur le degré de coordination des maillons de la chaîne pour satisfaire efficacement ces demandes (Ménard et Valceschini [2005]; Verhaegen et Van Huylenbroeck [2002]).

Des gains d'efficacité peuvent être générés par une coordination verticale plus efficace des transactions. Padberg et *al.* (1997) notent que les gains d'efficacité peuvent provenir entre autres d'une meilleure gestion des flux d'offre et de demande entre les maillons de la chaîne d'approvisionnement, de la capacité à commercialiser de nouveaux produits différenciés, et de la minimisation des coûts de transaction (Padberg et al. [1997] p.140). L'analyse entreprise dans cette thèse se focalise sur la minimisation des coûts de transaction.

À la lumière de la littérature sur la coordination verticale, il semblerait que les coûts de transaction influent non seulement sur le choix d'un type de coordination verticale mais aussi sur son efficacité une fois en opération. L'intérêt de l'apport d'une analyse en termes de coordination des transactions pour aborder les offices de commercialisation se situerait donc dans ce deuxième « rôle » des coûts de transaction. Le point de départ de cette thèse mentionné plus haut se précise alors : les offices de commercialisation permettent-ils d'améliorer la coordination des transactions de produits agricoles entre l'étape de production agricole et les étapes situées en aval de la chaîne d'approvisionnement, notamment en minimisant les coûts de transaction? Afin de répondre à cette question, il est d'abord nécessaire de démontrer le rôle des offices de commercialisation dans la coordination verticale de la chaîne d'approvisionnement ce qui fait l'objet de la prochaine sous-section.

## 2. L'OFFICE DE COMMERCIALISATION DANS L'ORGANISATION DES TRANSACTIONS

Tel que mentionné plus haut, les offices de commercialisation sont surtout perçus comme des organisations de coordination horizontale, qui intègrent les agents d'un même maillon de la chaîne. Cette vision des offices a naturellement mené les économistes à les considérer comme des monopoles ou des cartels. L'objectif de ce travail est de considérer les offices dans l'autre dimension de la coordination, la dimension verticale. Afin de situer les offices de commercialisation dans cette dimension, cette sous-section examine successivement leur définition, leurs objectifs et leur rôle contractuel.

### 2.1 La commercialisation des produits agricoles : une définition

Les offices de commercialisation sont, comme leur nom l'indique, impliqués dans la commercialisation des produits agricoles. Leur définition, telle que retenue dans le présent

travail, en fait également état (cf. chapitre 1, section 1.1.1) : ces organisations « *accomplissent les différentes fonctions de commercialisation au nom des producteurs d'un produit agricole particulier* ». Le concept de commercialisation en lui-même peut être associé à plusieurs interprétations qui diffèrent selon la littérature à laquelle on se réfère. Ainsi, la commercialisation est assimilée à la notion de marketing dans la littérature managériale et correspond à « *l'activité de commercialisation au sens large de l'entreprise* » (Dayan et al. [1988] p.9). Le marketing a pour finalité le développement des ventes de l'entreprise et l'amélioration de leur qualité en s'adaptant mieux aux besoins des clients (Dayan et al. [1988] p. 12). Dans la littérature sur l'économie agricole, le concept de commercialisation revêt un sens différent et réfère plutôt à un secteur de l'économie. Dans un ouvrage de 1997, Padberg reprend la définition de la commercialisation agricole donnée par Kohls et Uhl [1990]. Selon ces auteurs, la commercialisation agricole est la « *performance de toutes les activités commerciales impliquées dans le flux de produits et services alimentaires depuis la production agricole brute jusqu'aux consommateurs* » (Padberg et al. [1997] p.12). Dans cette définition, l'accent est plutôt mis sur l'efficacité des différentes activités de commercialisation impliquées dans le flux vertical du produit, de sa production brute au consommateur final.

Le concept de commercialisation formulé dans la littérature économique agricole semble davantage correspondre à la définition utilisée par les offices. De fait, dans la Loi qui établit les offices de commercialisation au Québec, on retrouve une définition de la *mise en marché*<sup>24</sup> qui délimite l'étendue des pouvoirs des offices de commercialisation dans leurs opérations avec les intermédiaires et acheteurs concernés. Cette définition, qui apparaît dès la première ébauche de la Loi en 1956, met l'emphasis sur les différentes opérations physiques et contractuelles qui s'opèrent généralement lors d'une transaction impliquée dans la première commercialisation, c'est-à-dire celle qui se déroule entre le secteur de production agricole brute et le premier acheteur, qu'il soit intermédiaire, transformateur ou utilisateur final. La définition de la mise en marché retenue par la Loi se résume ainsi: « *On entend par mise en marché la classification, la transformation, l'étiquetage, l'entreposage, l'offre de vente, l'expédition pour fin de vente, le transport, le parage, la vente, l'achat, la publicité et le financement des opérations ayant trait à l'écoulement d'un produit ainsi que les services de pollinisation de produits agricoles par les abeilles* » (L.Q.R., c. M-35.1, a.3). À la lumière de

---

<sup>24</sup> La loi utilise le terme mise en marché qui n'est autre qu'un synonyme de commercialisation.

cette définition, il apparaît évident que les offices de commercialisation sont impliqués, du moins dans l'étendue légale de leurs pouvoirs, dans plusieurs activités relevant du flux vertical des produits dans la chaîne d'approvisionnement.

### 2.2 Évolution des objectifs des plans conjoints

Les objectifs des plans conjoints devraient également renseigner sur le rôle joué par les offices dans la coordination verticale des transactions agricoles. Les textes légaux ne formulent pas d'objectifs explicites des offices de commercialisation. La Régie des marchés agricoles et alimentaires du Québec (RMAAQ) fournit tout au plus une vague définition des buts des plans conjoints québécois : « [...] *moyen d'améliorer les conditions de mise en marché; il [le plan conjoint] permet de mieux répartir les revenus tirés de la vente des produits agricoles et de la pêche, de simplifier les mécanismes d'approvisionnement des transformateurs et de structurer l'offre de produit qu'il vise* » (RMAAQ [2002] p.1). Des objectifs plus précis peuvent néanmoins être déduits à partir des pouvoirs concédés aux offices qui ont été énumérés dans le premier chapitre (cf. chapitre 1, section 1.2.2). Ainsi, trois principaux objectifs sont identifiés à partir de cette panoplie de pouvoirs: 1) modifier les rapports de force entre partenaires du secteur agroalimentaire, 2) viser l'intérêt collectif et 3) favoriser une mise en marché efficace et ordonnée.

Ces trois objectifs coexistent depuis l'entrée en vigueur de la Loi sur la mise en marché, mais n'ont pas toujours eu le même poids. Ainsi, lorsque la Loi a été adoptée en 1956, les objectifs étaient plutôt centrés sur la modification du rapport de force des partenaires. Dans un article de 1978, Proulx et St-Louis citent les propos de Hiscocks [1972] qui explique que « *de tous ces objectifs [des offices de commercialisation], l'augmentation du revenu est de loin le plus important et s'exprime généralement en termes d'augmentation du prix unitaire reçu par les producteurs* » (Proulx et St-Louis [1978] p.3-4). Avec le temps, cet objectif s'est dilué au profit d'objectifs davantage axés sur l'efficacité de la commercialisation. Dans certains plans conjoints tels que celui du lait au Québec, on fait implicitement référence à un objectif d'économie de coûts de transaction : « *le plan a pour objets de rechercher les moyens de réduire le coût de la mise en marché du produit visé, de protéger le producteur contre la perte ou la détérioration de son produit lorsque ce produit est en possession d'un tiers [...]* » (Plan conjoint des producteurs de lait [1980] section 2). On retrouve donc, parmi les objectifs récents des offices, un réel souci d'optimisation de l'efficacité de la commercialisation et

même un intérêt à diminuer les coûts de transaction dans certains plans conjoints. Ces objectifs peuvent entre autres se traduire par une amélioration de la coordination des transactions agricoles.

### 2.3 La convention de mise en marché : un contrat interprofessionnel réglementé

Dans certains types de plans conjoints tel que celui du lait au Québec, la coordination des transactions des produits du producteur agricole vers l'acheteur est encadrée par un contrat appelé convention de mise en marché. Les conventions sont des contrats interprofessionnels<sup>25</sup> signés entre l'office de commercialisation et un ou plusieurs acheteurs. Elles ont pour objet d'encadrer les rapports entre producteurs et acheteurs de produits. Elles contiennent diverses clauses que l'on retrouve dans la plupart des contrats standards de commercialisation de produits agricoles. Les clauses des conventions portent généralement sur les garanties d'approvisionnement, la réception du produit à l'usine de transformation, le transport, la détermination des standards de qualité, la classification du produit, le prix du produit, le mode de paiement du produit, la durée et la procédure de renouvellement de la convention.

Ces contrats sont dits réglementés puisqu'ils sont soumis à un processus réglementaire et à l'approbation d'une entité publique pour être valables. De fait, la Loi oblige les acheteurs d'un produit agricole visé par un plan conjoint à négocier avec l'office de producteurs. Une fois négociée, la convention doit être homologuée (approuvée) par l'autorité régulatrice, la RMAAQ. Cette homologation est un pré-requis pour que la convention puisse d'une part être imposée aux producteurs et acheteurs, et d'autre part être reconnue comme contrat officiel lors de litiges. La coordination des transactions par l'intermédiaire de certains offices se fait donc dans un cadre contractuel formel entre deux activités (production et transformation) impliquées dans le flux vertical des produits agroalimentaires.

## 3. LES APPROCHES THÉORIQUES DE LA COORDINATION VERTICALE

La sous-section précédente a souligné deux points importants concernant les offices de commercialisation et leur rôle dans la coordination verticale des transactions. D'une part, ces

---

<sup>25</sup> Qui fait référence à des familles professionnelles : production, transformation et distribution.

organisations, grâce à leurs pouvoirs et les objectifs des plans conjoints, interviennent dans les différentes activités nécessaires à l'écoulement des produits de la ferme vers les acheteurs. Les offices de type agence de vente, comme l'office du lait au Québec, constituent une étape obligatoire dans le transfert des produits des producteurs vers les acheteurs du secteur de l'aval. D'autre part, plusieurs offices coordonnent les opérations découlant de l'échange en utilisant un contrat interprofessionnel réglementé. Ce contrat est formel et semblable à un contrat standard de commercialisation de produits agricoles. La commercialisation des produits agricoles par l'intermédiaire de certains types d'offices comporte donc une dimension contractuelle indéniable qui a un impact sur l'efficacité des échanges.

À la lumière de ces observations, il apparaît que la commercialisation par l'intermédiaire d'un office soit un mode de coordination verticale des produits agricoles qui s'insère dans le continuum de possibilités de la coordination introduit par Williamson [1975], et que cette coordination soit contractuelle pour certains offices. C'est avec cette représentation des offices de commercialisation et la question de la minimisation des coûts de transaction dans la coordination verticale que j'aborde l'arbitrage du choix d'un cadre d'analyse théorique pertinent à ma recherche.

La coordination verticale est un champ de recherche qui intéresse les économistes depuis longtemps, tant au niveau théorique qu'empirique. L'économie néo-classique traditionnelle ne peut apporter d'éclairage suffisant sur les questions de coordination verticale puisqu'elle se limite à considérer que les entreprises ne réagissent qu'aux prix déterminés sur un marché ouvert. Les premiers travaux sur la coordination verticale ont donc mobilisé l'économie industrielle qui, utilisant les concepts de technologie, de compétition imparfaite et de comportements stratégique, se focalisait sur les décisions d'intégration des entreprises et les effets des restrictions verticales (Perry [1989] pp.187-89; Tirole [1988]; Rey et Vergé [2008]). Bien que ces concepts expliquent les relations entre les structures de marché de différentes étapes de la chaîne d'approvisionnement et leur performance, ils n'apportent pas de réponses sur la dynamique des comportements des entreprises et les interactions entre entreprises des différentes étapes de la coordination. De plus, l'économie industrielle ne distingue que deux modes d'organisation des transactions, le marché et l'intégration verticale. Cette vision dichotomique de la coordination des activités économiques ignore l'existence de divers modes de coordination dont les organisations hybrides, qui se situent à un niveau de coordination intermédiaire entre le marché et la hiérarchie. Ces formes organisationnelles feront l'objet d'une analyse dans les chapitres suivants. Depuis deux décennies, diverses

approches ont émergé ce qui ouvre de nouvelles perspectives à l'étude de la coordination verticale. Les sous-sections suivantes résument brièvement chacune de ces approches et motivent le choix du cadre théorique de l'économie des coûts de transaction.

### 3.1 Les « nouvelles » théories de la coordination verticale

Plusieurs approches théoriques permettent de mieux comprendre les facteurs à l'origine de la coordination verticale et d'en évaluer son efficacité. Chacune de ces approches jette un éclairage original mais les concepts qu'elles utilisent sont bien souvent complémentaires, ce qui permet d'assurer une meilleure compréhension d'un phénomène particulier ou de la dynamique d'un changement. L'approche par la négociation et le pouvoir réfère à l'analyse des nouveaux éléments engendrés par la main visible des partenaires commerciaux (Putnam et Jones [1982]; Donohue et al. [1984]). Avec le remplacement de la coordination marchande par une coordination plus étroite et souvent négociée, des éléments comme l'élaboration de stratégies, le pouvoir de négociation, et l'expertise de la négociation deviennent centraux au bon fonctionnement du système économique. La théorie des coûts de transaction se focalise sur l'hypothèse que les agents économiques, lorsqu'ils coordonnent leurs activités, adoptent des structures de gouvernance qui minimisent leurs coûts de transaction (Williamson [1985]). Alors que cette théorie s'intéresse surtout aux transactions individuelles, la théorie des conventions intègre une composante d'économie politique et tente de « *comprendre la mise en place d'une logique collective et des ressources nécessaires pour stabiliser cette logique* » (Orléan [1994]). Ces trois approches, l'approche axée sur la négociation/pouvoir et les théories des conventions et des coûts de transaction, situent leur analyse aux niveaux des coordinations inter-entreprises et entreprise-environnement externe. D'autres approches situent leur analyse à un niveau plus interne à l'entreprise. L'approche axée sur les compétences et les capacités internes des entreprises utilise ces concepts pour expliquer l'évolution des entreprises et des industries (Teece [1989]; Hodgson [1998]). Plus pragmatique, la théorie de la gestion stratégique adopte une vision axée sur le fonctionnement des entreprises et la façon dont elles s'assurent d'un avantage concurrentiel (Porter [1980]; Mahoney [1992]). Enfin, pouvant aussi bien focaliser son analyse au niveau interne de l'entreprise qu'au niveau des relations inter-entreprises, la théorie de l'agence met l'accent sur la recherche de la relation contractuelle optimale entre un principal et un agent qui consiste à minimiser la somme des coûts de transaction engendrés par l'asymétrie d'information entre

## Chapitre II

les parties comme les coûts de surveillance et de mesure des résultats du comportement de l'agent (Jensen et Meckling [1976]; Grossman et Hart [1986]).

Tableau 2.1. Les approches théoriques de la coordination verticale.

<b>Approches</b>	<b>Principaux auteurs</b>	<b>Conception de la coordination</b>	<b>Niveau d'analyse</b>	<b>Questions traitées</b>
Théorie des coûts de transaction	Coase, Williamson, Joskow, Demsetz, Barzel, Masten, Cheung, etc.	Coordination par des mécanismes de gouvernance (marché, hybride, hiérarchie)	Environnement inter-entreprises	Comparer l'efficacité relative des mécanismes de gouvernance
Théorie de l'agence	Jensen, Meckling, Grossman, Hart	Coordination par la contractualisation optimale entre deux parties	Environnement inter-entreprises et interne de l'entreprise	Concevoir des contrats incitatifs optimaux
Théorie de la gestion stratégique	Porter, Mahoney, Harrigan	Coordination par les stratégies des entreprises pour améliorer leur avantage concurrentiel	Environnement interne de l'entreprise/de gestion	Étudie les façons dont les entreprises s'assurent un avantage concurrentiel
Théorie des conventions	Eymard-Duvernay, Thévenot, Favereau, Orléan, Salais	Coordination par la réputation, les normes, le marché et la coordination civique	Environnement extérieur	Comprendre la mise en place d'une logique collective et des ressources nécessaires pour stabiliser cette logique
Approche axée sur les compétences et les capacités	Hodgson, Teece	Coordination par le savoir sous la forme de compétences, le processus d'apprentissage	Environnement interne de l'entreprise/de gestion	Éclairer la dynamique de la croissance des entreprises, de la nature changeante de la coordination
Approche axée sur la négociation et le pouvoir	Donohue, Fisher, Putnam et Jones	Coordination par la négociation	Environnement inter-entreprises	Comprendre l'effet de la négociation sur les formes de coordination choisies. Expliquer comment les risques et les récompenses de l'échange seront partagés

Le meilleur cadre théorique pour aborder l'objet de cette thèse est celui qui permettra de répondre à mes questions de recherche. Ces questions, formulées dans l'introduction, sont au nombre de trois. Une première question s'intéresse à la nature réelle des offices de commercialisation. Comme il en a été question dans le premier chapitre, les offices de commercialisation dépendent d'une délégation de pouvoirs de l'État pour être opérationnels. De plus, les offices intègrent une composante institutionnelle spécifique qui dicte les règles propres à ce type de commercialisation collective. C'est cette composante institutionnelle qui



## Chapitre II

m'intéresse dans cette première question de recherche, plus particulièrement les conditions de son émergence. En terme théorique, la question de recherche se présente comme suit:

- Quels sont les déterminants de l'émergence d'institutions de nature hybride, c'est-à-dire une nature combinant un ordre privé émanant de l'interaction d'agents privés, et un ordre public émanant de l'action coercitive de l'État?

Les deux autres questions de recherche s'intéressent à un autre niveau d'analyse que les institutions et se concentrent sur la nature organisationnelle et l'efficacité transactionnelle de différentes formes de coordination verticale. Dans un premier temps, je me penche sur la nature organisationnelle des divers types d'offices de commercialisation et des impacts possibles de leur coordination sur leur efficacité transactionnelle. La question de recherche explorée peut être posée de la façon suivante :

- Quelle est la nature organisationnelle des offices de commercialisation et quel en est l'impact sur leur efficacité transactionnelle, c'est-à-dire leur efficacité à coordonner les transactions?

Dans un second temps, je veux évaluer empiriquement l'importance des coûts de transaction supportés par les producteurs qui commercialisent leur lait par l'intermédiaire d'un office de commercialisation et les comparer avec les coûts de transaction supportés par les producteurs qui contractualisent directement avec leurs acheteurs. Pour atteindre cet objectif, je dois d'abord déterminer les sources et les composantes des coûts de transactions des deux modes de coordination étudiés. Cette dernière question est plus empirique :

- Quelles sont les sources et les composantes des coûts de transaction engendrés par différentes formes de coordination verticale et quelle est l'ampleur des coûts de transaction supportés par les producteurs?

À partir de ces questions, je peux évaluer la pertinence des cadres d'analyse théorique possibles afin de choisir le plus approprié.

La théorie de la gestion stratégique, ainsi que l'approche axée sur les compétences et les capacités, ne semblent pas pertinentes car elles se focalisent sur une relation unique et souvent interne à une entreprise alors que mes questions de recherche s'intéressent à la relation de contractualisation entre deux différents maillons de la chaîne agroalimentaire et à leur

efficacité transactionnelle. La théorie de l'agence n'est pas non plus retenue pour encadrer le présent travail puisque je ne m'intéresse pas seulement aux asymétries informationnelles entre agents impliqués dans la coordination verticale mais également à la présence d'incertitude et d'actifs spécifiques dans les relations verticales. L'approche axée sur le pouvoir et la négociation est plus centrée sur le processus de négociation que sur les performances du résultat obtenu ce qui limite l'utilisation de cette approche pour répondre à mes questions. Enfin, ces quatre théories n'intègrent pas de dimension institutionnelle dans leur analyse alors que ma première question de recherche porte sur cette dimension. Pour toutes ces raisons, ces approches sont écartées dans le présent travail de recherche.

La théorie des conventions n'est pas tout de suite rejetée puisqu'elle intègre la notion de coordination collective, notion particulièrement pertinente dans l'analyse des offices de commercialisation, et une dimension institutionnelle. Cette approche nécessite donc une présentation plus détaillée afin d'évaluer son degré de pertinence pour l'analyse de ma question de recherche et de décider du cadre analytique approprié.

### 3.2 La théorie des conventions

La théorie des conventions a été principalement développée par Favereau [1985], Eymard-Duvernay [1989], Salais et Thévenot [1988] à partir du milieu des années quatre-vingt. Cette approche est une réponse aux limites de l'économie néo-classique à analyser certaines situations non conformes à la théorie standard, notamment en ce qui a trait à la fixation des relations de travail dans le domaine de l'emploi et l'utilisation de mécanismes de coordination non-marchand dans le domaine des échanges de produits (Eymard-Duvernay [1989] p.329). Concernant ce dernier point, la théorie des conventions soutient que la standardisation progressive des échanges depuis la Seconde Guerre mondiale aurait amoindri l'importance du mécanisme des prix, cédant la place à une coordination par convention. Tel que l'indique Eymard-Duvernay (1989), « *les prix ne constituent plus une variable déterminante pour assurer la coordination, mais l'un des maillons de l'organisation industrielle, soumis eux-mêmes à des règles conventionnelles plus ou moins instituées* » (Eymard-Duvernay [1989] p.330).

Cette théorie centre donc l'analyse sur les conventions. Une convention est l'expression d'un rapport socialement construit par l'adhésion volontaire des agents et est en général

## Chapitre II

relativement stable. Les conventions sont ainsi le résultat d'un processus initié par le comportement micro-économique des agents. Elles sont influencées par les contextes politique, économique et institutionnel dans lesquels elles sont créées. Ces règles collectives peuvent impliquer des agents privés ou des institutions publiques (Sauvée [1997] p. 190). Les conventions ne sont pas statiques et peuvent évoluer au gré du comportement des agents à la base de leur création.

Eymard-Duvernay [1989] distingue quatre formes génériques de coordination : domestique, industrielle, civique et marchande. Lorsque les prix sont un bon indicateur de la qualité des produits, la coordination marchande domine car le marché fonctionne. La coordination domestique apparaît lorsque la confiance entre les agents qui échangent est suffisamment grande pour contrer l'incertitude sur la qualité. L'émergence de marques ayant une certaine notoriété est un exemple de cette forme de coordination. La coordination civique émerge quand un engagement collectif est nécessaire pour éviter les conflits. Enfin, dans la coordination industrielle, la qualité n'est pas définie par les agents eux-mêmes mais par une tierce partie qui détermine les normes communes et les standards à respecter. Les agents utilisent alors ces conventions « externes » lors de leurs échanges (tableau 2.2).

Tableau 2.2. Qualité, conventions de qualité et coordination.

Définition de la qualité	Reconnaissance de la qualité	
	Avec incertitude	Sans incertitude
Externe (normes, standard)	Coordination industrielle	Coordination marchande
Interne (autorité, confiance)	Coordination domestique	Coordination civique

Source: Sauvée [1998] p.44.

Plus particulièrement appliquées au concept de coordination verticale, les conventions jouent un rôle central dans la structuration des relations inter-entreprises, notamment lors de la présence d'incertitude sur la qualité des produits. Quand les marchés fonctionnent correctement, la qualité peut être évaluée sans ambiguïté par le système de prix. Cependant, quand le prix seul ne peut évaluer la qualité due à la présence d'incertitude notamment, des conventions sur la qualité sont nécessaires.

Cette théorie a été très utilisée dans le secteur agroalimentaire français. L'économie française, caractérisée par la prise de décision centralisée et la présence de plusieurs institutions

formelles, se prête bien à l'utilisation de cette approche (Hobbs et Young [2001] p. 41). Deux travaux des chercheurs Valceschini [1993] et Sylvander [1995] appliquent cette théorie pour analyser la coordination économique dans les secteurs des légumes et de la volaille.

Dans son étude, Valceschini [1993] montre que la traditionnelle articulation entre coordination civique et industrielle n'est plus pertinente dans le cas français depuis l'augmentation de la compétition générale dans le secteur des légumes de transformation. Au cours des années soixante, les contextes économique et politique avaient été favorables au développement d'organisations interprofessionnelles ayant pour objectif de définir des contrats-types dans lesquels les prix, le partage du risque, la planification de la production et la définition de la qualité étaient spécifiés. Valceschini explique que durant les années quatre-vingt, le contexte économique s'est modifié menant à un nouvel environnement compétitif dans lequel les formes de coordination industrielle/coordination civique n'étaient plus optimales. L'augmentation de la compétition entre les producteurs agricoles et entre les transformateurs a fait se développer le besoin pour de nouveaux standards de qualité et des systèmes plus flexibles de découverte des prix. De plus, les mutations de l'environnement institutionnel au niveau européen vers l'abolition des entraves au commerce intra-européen remettent en cause cette forme de coordination. Les formes de coordination traditionnelles ont progressivement été remplacées par des formes de coordination plus marchande. Comme l'indique Valceschini (1993), « *Dans une perspective de diminuer les coûts de production et de restreindre les stocks d'une part, de produire en conformité à des standards industriels multiples et à des standards commerciaux évolutifs d'autre part, il s'impose de déterminer un système de règles qui combine coordinations industrielle, civique et marchande* » (Valceschini [1993] p.24). Les résultats de Valceschini (1993) sont cohérents avec les hypothèses de la théorie des conventions qui stipule que les conventions sont façonnées par leur contexte institutionnel, politique et économique.

Sylvander [1995] s'intéresse aux conventions mises en œuvre dans le secteur de la transformation de la volaille. Il a étudié le développement de l'appellation Label Rouge de cette filière en France et montre que les spécifications de la qualité influencent le choix des agents pour un mécanisme de coordination ou pour un autre. Le Label Rouge est une convention industrielle déterminée et contrôlée par une tierce partie qui spécifie les standards de production en matière d'alimentation, de génétique, de conditions d'élevage, etc. Les principaux effets de cette convention ont été de restaurer la confiance des consommateurs sur

la qualité de la volaille et de modifier les critères de compétition entre transformateurs. Sylvander [1995] précise que dans cette forme de coordination industrielle particulière, les avantages compétitifs se trouvent dans l'habileté des entreprises à améliorer la gestion de la qualité et à augmenter la productivité au niveau de la production. Selon lui, seules les entreprises d'une certaine taille ont été capables d'améliorer leurs avantages compétitifs et de profiter de la croissance de la consommation. Cette étude de Sylvander montre que les conventions font partie intégrante du processus concurrentiel et qu'elles ont une influence sur les décisions stratégiques des entreprises ainsi que sur l'environnement compétitif.

L'un des points faibles de cette approche est qu'elle ne propose pas de paradigme conceptuel unifié. Construite à partir d'une approche multidisciplinaire intégrant des notions de sociologie, de politique, d'économie et de gestion, la théorie des conventions conserve encore aujourd'hui des frontières relativement floues qui n'ont pas permis de développer une méthodologie achevée. Néanmoins, elle permet d'apporter des éléments de compréhension dans l'analyse de l'émergence de logiques collectives, comme le cas de la mise en marché collective (Orléan [1994]).

La théorie des conventions pourrait convenir pour aborder l'analyse de l'émergence de l'office de commercialisation du lait du Québec ou pour expliquer sa pérennité. Cependant, les outils de cette approche ne me permettent pas d'approfondir l'analyse de la nature organisationnelle des offices et de leur efficacité transactionnelle. La théorie des conventions ne s'intéresse pas de façon assez précise aux performances d'un mode de coordination par rapport à un autre. En ce sens, cette théorie ne permet pas d'évaluer l'efficacité de différentes formes organisationnelles ni de procéder à leur comparaison ce que permet la théorie des coûts de transaction. Cette différence est la première raison pour laquelle la théorie des coûts de transaction apparaît plus pertinente que la théorie des conventions pour aborder la question de l'efficacité d'un mode de coordination comme le système de commercialisation collective et de sa comparaison avec un autre mode de coordination des transactions agricoles.

De plus, les travaux menés jusqu'à maintenant en économie des conventions sont largement axés sur les questions de qualité ce qui, dans le cadre de ma recherche, ne constitue pas l'angle d'analyse privilégié. D'une part, cet intérêt pour la qualité des produits n'est pas partagé par l'ensemble de mes questions de recherche qui cherchent plutôt à examiner le rôle de l'office de commercialisation du lait du point de vue de son incidence sur les coûts de

## Chapitre II

transaction et la coordination verticale du lait. D'autre part, la théorie des coûts de transaction, au travers des travaux de Barzel [1982] et du concept de mesure, prend en compte le rôle des normes et des problèmes liés à la qualité dans la coordination (Mazé [2005]). Ces constatations expliquent la deuxième raison pour laquelle le choix de la théorie des conventions comme cadre d'analyse de recherche n'apparaît pas aussi approprié que l'utilisation de la théorie des coûts de transaction.

### CONCLUSION

Plusieurs « nouvelles » approches théoriques de la coordination verticale ont vu le jour au cours des deux dernières décennies. Ces approches adoptent des angles et des niveaux d'analyses différents ce qui les rend en quelque sorte complémentaires pour analyser la coordination verticale. Cependant, un rapide survol de ces approches m'a permis de remarquer que la plupart ne conviennent pas pour analyser les questions de recherche posées dans cette thèse.

Les théories des conventions et de l'économie néo-institutionnelle n'ont pas tout de suite été rejetées car elles présentaient un niveau d'analyse et des notions susceptibles de convenir à l'encadrement théorique de mes questions de recherche. J'ai dans un premier temps choisi d'approfondir la théorie des conventions, et dans un deuxième temps, de confronter l'analyse de cette approche à celle préconisée par la théorie néo-institutionnelle afin de nourrir l'arbitrage du choix final du cadre d'analyse de cette thèse. La conclusion de cet arbitrage est que la théorie des conventions offre une grille d'analyse complémentaire à celle de la théorie des coûts de transaction, mais ne peut suffire à elle seule à analyser mes questions de recherche, notamment les questions portant sur l'impact de la nature organisationnelle des offices sur leur efficacité transactionnelle. Ces questions exigent une évaluation de la performance des organisations ce que ne permet pas *a priori* la théorie des conventions qui s'intéresse plutôt à l'émergence, au déclin et aux impacts des conventions.

C'est pourquoi le choix de l'économie néo-institutionnelle et de ses deux niveaux d'analyse, organisationnel et institutionnel, apparaît le plus pertinent pour traiter de ma problématique et donc pour servir de cadre d'analyse théorique à la présente thèse. Au chapitre suivant, je mettrai en lumière les propositions de l'économie néo-institutionnelle et son concept de coûts

## Chapitre II

de transaction pour l'analyse des organisations et des institutions, et les adapterai à mon objet d'étude.

## CHAPITRE III – LE CHOIX DU CADRE THÉORIQUE DE L'ÉCONOMIE NÉO-INSTITUTIONNELLE

La section précédente a permis d'identifier le cadre théorique pertinent pour l'analyse du rôle et de la performance des offices de commercialisation dans la coordination verticale de la chaîne d'approvisionnement : l'économie néo-institutionnelle. C'est donc ce cadre analytique que je retiens pour la suite du travail. Le présent chapitre est une étape supplémentaire dans la structure de la thèse. Il a pour objectif de présenter en détail l'approche théorique choisie et de l'adapter au cas des transactions de lait entre producteurs laitiers et premiers acheteurs de lait cru, plus particulièrement à l'analyse de la mise en marché collective du lait au Québec. **Le principal apport de ce chapitre est d'élargir le traditionnel cadre théorique de l'économie néo-institutionnelle à l'étude du mode de coordination que constitue la mise en marché collective et plus précisément à l'examen des questions de recherche posées dans ce travail.**

Considérer les solutions de mise en marché collective comme une institution et les offices de commercialisation comme des organisations coordonnant des échanges entre deux étapes de la chaîne d'approvisionnement alimentaire est inédit dans la littérature. L'utilisation du cadre théorique de l'économie néo-institutionnelle pour aborder la nature et la performance de ce mode de commercialisation est tout à fait originale et semble prometteur pour apporter un nouvel éclairage à l'analyse de la mise en marché.

Ce chapitre se compose de trois sections. La section 1 présente l'économie néo-institutionnelle et sa dynamique de recherche à deux niveaux : le volet organisationnel et le volet institutionnel. La section 2 expose le cadre d'analyse de la théorie des coûts de transaction et ses concepts de base. Enfin, la section 3 présente le volet institutionnel du cadre d'analyse théorique.



### 1. L'ÉCONOMIE NÉO-INSTITUTIONNELLE

Le programme de recherche de l'économie néo-institutionnelle (ENI) trouve ses racines dans les intuitions de Ronald H. Coase (1937). Dans l'article *The Nature of the Firm*, ce dernier avance qu'il existerait des coûts de transaction associés à l'utilisation du marché et que ces coûts pourraient, sous certaines conditions, être minimisés si la transaction était internalisée dans une entreprise, d'où l'origine de l'existence des firmes et plus largement des organisations. L'article de Coase se démarque ainsi des travaux de l'économie néoclassique qui, considérant l'organisation comme une boîte noire utilisant une technologie donnée et cherchant à minimiser ses coûts ou maximiser ses profits à l'aide d'une fonction de production, ne pouvaient expliquer les raisons de l'existence des firmes.

Depuis les premières intuitions de Coase, la notion de coûts de transaction a été approfondie et s'est conjuguée à d'autres concepts pour construire un important programme de recherche qui continue de progresser et de se perfectionner au fil des années. Le programme de recherche de l'économie néo-institutionnelle inclut deux niveaux d'analyse qui se présentent comme deux volets distincts, mais convergents, de recherche.

#### 1.1 Un programme de recherche à deux volets

Pour comprendre l'origine de ces deux volets de recherche, il faut examiner la distinction entre environnement institutionnel et arrangement institutionnel développée par Davis et North (1971) et plus tard reprise par North (1990). L'environnement institutionnel désigne les institutions qui encadrent l'activité économique. Ce sont les institutions qui dictent les règles du jeu, qu'elles soient informelles (sociales, morales) ou formelles (politiques, légales, étatiques), et qui offrent donc un support aux interactions humaines. L'analyse de l'environnement institutionnel a donné naissance au volet institutionnel de ce programme de recherche. Ce volet préconise une approche plutôt macro-économique et s'est principalement développé à partir des travaux de North [1990]<sup>26</sup>. Cette approche s'intéresse à l'émergence

---

<sup>26</sup> Les travaux de Greif ont également eu une influence importante dans le développement de cette approche. L'approche de Greif est cependant différente de celle de North et ce, à plusieurs niveaux. North adopte une approche plus globale et systémique que Greif, qui se focalise plutôt sur l'analyse de communautés spécifiques. Pour Greif, l'origine du changement institutionnel est endogène aux communautés. Le changement provient des comportements individuels des membres de la communauté. North avance plutôt que le changement institutionnel a pour origine des impulsions exogènes qui proviennent de la concurrence entre nations.

### Chapitre III

des institutions et à leurs effets sur la performance des économies. Le cadre d'analyse développé par North attribue l'émergence d'institutions à un souci de minimisation des coûts de transaction dus aux incertitudes des interactions humaines.

Les arrangements institutionnels renvoient quant à eux aux organisations qui soutiennent l'activité économique. Les organisations sont les joueurs de l'activité économique, elles doivent jouer le jeu avec pour contraintes les règles fixées par les institutions. L'étude des organisations a donné naissance à un autre volet de recherche plus micro-économique, le volet gouvernance, largement développé par Williamson ([1975][1985]) qui a été le premier à proposer un cadre d'analyse opérationnel liant les coûts de transaction, les organisations et les contrats. Le cadre d'analyse de Williamson a par la suite donné naissance à la théorie des coûts de transaction.

Le tableau de Williamson (2000) sur les différents « niveaux d'analyse sociale » (*level of social analysis*) de l'économie permet de bien illustrer la différence entre les deux branches de la théorie des coûts de transaction (tableau 3.1). La première colonne indique le niveau des institutions selon une classification de quatre niveaux déterminée par Williamson. La seconde colonne décrit le type d'institution retrouvé à chaque niveau. La dernière colonne du tableau présente une « durée » fictive de vie des institutions afin de fournir un indicateur de la fréquence (1, 10, 100 ou 1000) des institutions des différents niveaux. Ainsi, le niveau d'analyse du volet gouvernance se trouve au niveau 3 (N3) avec la gouvernance des formes organisationnelles. Le volet institutionnel, quant à lui, se situe au niveau des institutions informelles et formelles, donc respectivement en N1 et N2 dans le tableau 3.1.

Tableau 3.1. L'économie des institutions de Williamson.

Niveau	Description	Fréquence
<b>N1</b>	<i>Embeddedness</i> *: Institutions informelles, coutumes, traditions, normes religieuses,	$10^2 - 10^3$
<b>N2</b>	Environnement institutionnel : Institutions formelles, règles formelles du jeu (lois, droits de propriété)	$10 - 10^2$
<b>N3</b>	Gouvernance : formes organisationnelles (contrat)	1 - 10
<b>N4</b>	Allocation des ressources et de l'emploi (prix et quantité, incitations)	En continu

\* *Embeddedness* est un terme anglais difficile à traduire convenablement en français. Il signifie ici inséré, profondément ancré.

Source : Tiré de Williamson [2000] p. 597.

## 1.2 Les coûts de transaction : un concept unificateur

Les deux volets du programme de recherche néo-institutionnel, bien qu'ayant des niveaux d'analyse différents, partagent un même accord sur l'importance des coûts de transaction.

Dans le volet institutionnel, les coûts de transaction sont associés à la performance des économies. En posant les règles du jeu, les institutions offrent une structure plus stable aux interactions humaines ce qui permet de réduire l'incertitude entourant les échanges et donc, les coûts de transaction de l'économie en général (North [1990]). Selon North, une économie qui a su développer des institutions permettant de minimiser les coûts de transaction est plus performante.

Dans le volet gouvernance, les coûts de transaction sont utilisés comme paramètre de référence dans le choix de structures de gouvernance des transactions (Williamson [1975]). Le principe sous-jacent à ce choix est celui d'alignement discriminant. Selon ce principe, les agents choisissent un arrangement organisationnel selon certains attributs de la transaction afin de minimiser leurs coûts de transaction.

## Chapitre III

La transaction est donc centrale dans les deux volets. Mais pourquoi cette emphase sur les transactions? Pour les auteurs s'inscrivant dans le courant néo-institutionnaliste, la transaction est au cœur de l'activité économique, et donc de sa performance. Comme l'indique Ménard, on ne pourrait tirer profit de la division du travail et de l'organisation de la production qui en découle sans dispositifs efficaces pour réaliser les transactions (Ménard [2003] p.7). La prochaine section présente les principaux éléments d'analyse du volet gouvernance de l'économie néo-institutionnelle. Le volet institution est présenté dans la section 3.

### 2. LE MODE D'ORGANISATION COMME GOUVERNANCE DES TRANSACTIONS

Le premier volet de l'économie néo-institutionnelle abordé dans ce chapitre est celui de la gouvernance, mieux connu sous l'appellation de la théorie des coûts de transaction (TCT). La théorie des coûts de transaction a donné lieu à de nombreuses propositions théoriques qui ont pour la plupart passé avec succès l'épreuve des faits. C'est pourquoi on considère cette théorie comme une *success story* empirique (Williamson [1996]). La théorie des coûts de transaction présentée dans ce chapitre est adaptée à l'analyse de différents modes de coordination des transactions dans le secteur laitier, notamment la mise en marché collective et la contractualisation directe.

#### 2.1 L'unité d'analyse : la transaction portant sur le lait cru

La théorie des coûts de transaction utilise la transaction comme unité de base d'analyse. Selon Williamson, « *une transaction se produit lorsqu'un bien ou un service est transféré au travers d'une interface technologiquement séparable* » (Williamson [1985] p.1). L'utilisation spécifique de l'expression *technologiquement séparable* introduit l'idée que diverses modalités d'organisation peuvent être envisagées pour le transfert, ce qui ne serait pas possible dans le cas d'une interface en flux continu, c'est-à-dire sans changement de droits de propriété ou d'usage.

Reprenant en partie la définition de Williamson, Ménard en élargit la portée en y ajoutant la notion de droit d'usage. Ainsi, Ménard définit la transaction comme étant « *le transfert entre unités technologiquement séparables de droits d'usages sur des biens et services* » (Ménard

[2004] p.21). Par l'ajout du terme *droit d'usage*, plus général que celui de *droit de propriété*, Ménard étend le concept de transaction à tous les types de transferts et non pas seulement aux transactions ou arrangements modifiant le statut de la propriété des ressources échangées<sup>27</sup>.

Dans la présente étude, je m'intéresse spécifiquement à la transaction entre les producteurs de lait et les entreprises de transformation de lait, c'est-à-dire la transaction qui s'opère lors de la vente du produit agricole brut du site de production vers les entreprises de première transformation. L'objet de la transaction est donc le lait de vache cru, c'est-à-dire un lait qui n'a subi aucun traitement thermique ni transformation. À cause de sa nature hautement périssable, le lait à l'état cru possède un statut de produit agricole fragile<sup>28</sup>. Dans la mise en marché collective du lait, la transaction de vente de lait est opérée par l'office des producteurs de lait. L'office n'achète pas le lait, il n'a aucun droit de propriété sur le lait transigé. Cependant, lors de la contractualisation, bien que le lait demeure la propriété des producteurs, ces derniers transfèrent leur droit d'usage sur leur lait à l'office qui négocie les conditions de vente du lait avec les acheteurs. La définition d'une transaction formulée par Ménard semble donc plus appropriée pour notre objet d'étude.

#### 2.2 Les coûts associés à la transaction

Le concept de coût de transaction a été introduit pour la première fois dans la littérature économique par l'article de Coase [1937]. Sans vraiment les nommer, Coase définissait vaguement les coûts de transaction comme le coût de l'utilisation du mécanisme des prix (Coase [1988] p. 38). Ce n'est que plusieurs décennies plus tard dans les travaux de Williamson que le concept de coût de transaction sera plus précisément défini afin d'être inséré dans un cadre théorique opérationnel. Pour Williamson, les coûts de transaction sont l'équivalent des frictions dans les systèmes physiques (Williamson [1985] p.19). Ils représentent le coût de fonctionnement du système économique (Arrow [1969]). Plus

---

<sup>27</sup> La plus grande portée de cette définition, qui inclut les transferts de ressources à l'intérieur d'une même entreprise par exemple, ne fait pas l'unanimité. Certains auteurs considèrent que les transactions à l'intérieur d'une entreprise répondent à une logique autre qui mobilise des concepts différents (Demsetz [1988]).

<sup>28</sup> La majeure partie du lait cru est pasteurisé ou stérilisé par un traitement thermique avant toute transformation afin de stabiliser et de décontaminer le lait. Le lait pasteurisé est ensuite transformé pour en faire des produits laitiers ou est vendu directement sous forme de lait frais liquide. Dans les deux régions considérées dans ce travail, le lait est généralement pasteurisé et transformé en produits laitiers sous forme de lait de consommation, crème, yogourt, fromage, beurre, lait concentré et poudres de lait.

formellement, Williamson définit les coûts de transaction comme « *les coûts comparatifs de planification, d'adaptation et de suivi de transferts de droits associés à des tâches dans le cadre d'arrangements organisationnels alternatifs* » (Williamson [1985] p.2).

Depuis cette première tentative de précision du concept, plusieurs économistes ont proposé différentes définitions. L'un des résultats de l'émergence d'une multitude de définitions est que le concept n'a pu susciter un consensus théorique sur ce que sont précisément les coûts de transaction (Allen [1991], Hobbs et Kerr [1999])<sup>29</sup>. C'est pourquoi je tiens à préciser la définition retenue dans le cadre de ce travail. Je considère les coûts de transaction comme les coûts de l'échange, c'est-à-dire ce qu'il en coûte d'organiser un échange entre agents économiques. Je retiens également la vision contractuelle de la transaction exprimée par Williamson (1985). Comme l'explique ce dernier, « *l'économie des coûts de transaction pose le problème de l'organisation économique comme un problème de contractualisation* » (Williamson [1985] p.20). Au sens de cet auteur, les coûts de transaction seraient en fait des coûts de contractualisation. Dans cette vision contractuelle, Williamson distingue les coûts de transaction *ex ante* qui se produisent avant la conclusion d'un contrat, et les coûts *ex post* qui peuvent être générés par la suite. Cette représentation est intéressante d'un point de vue méthodologique car elle permet de séquencer la transaction selon les différentes étapes du processus de contractualisation. Cependant, dans le cadre de mon analyse, j'élargis cette vision contractuelle à une vision organisationnelle afin d'aborder l'analyse de mon sujet qui est d'évaluer l'importance des coûts de transaction générés dans diverses structures de gouvernance à différentes étapes de la contractualisation.

Mais en quoi consiste concrètement les coûts de transaction ou de contractualisation? Certains auteurs différencient les coûts de transaction directs des coûts indirects.

#### 2.2.1 Coûts de transaction directs

Les coûts de transaction directs sont directement liés à l'occurrence d'une transaction. Tel que mentionné plus haut, la vision contractuelle des coûts de transaction amène Williamson à décomposer la transaction en deux périodes. Une période dite *ex ante* ayant lieu avant la

---

<sup>29</sup> En plus de la relative hétérogénéité des définitions des coûts de transaction et de l'ambiguïté qui en résulte, le terme coût de transaction est utilisé dans deux littératures économiques distinctes : la littérature néo-institutionnelle et la littérature néoclassique. Voir Allen [1989] pour une discussion sur ce point.

### Chapitre III

signature du contrat et une période dite *ex post* se déroulant après la signature du contrat. À chaque période correspondent des coûts de transaction spécifiques. Les coûts de transaction *ex ante* proviennent essentiellement de trois facteurs (Eggertsson [1990] p.14-15):

- Les coûts de recherche d'information sur un partenaire commercial, son comportement, sa réputation, et les coûts de recherche sur la distribution des prix et de la qualité des produits.
- Les coûts de négociation qui sont nécessaires à l'obtention de la position réelle des partenaires commerciaux quand les prix sont endogènes.
- Les coûts de rédaction du contrat.

Les coûts de transaction *ex post* découlent de la mise en œuvre de la transaction et ont pour origine cinq principaux facteurs (Williamson [1985], Eggertsson [1990]):

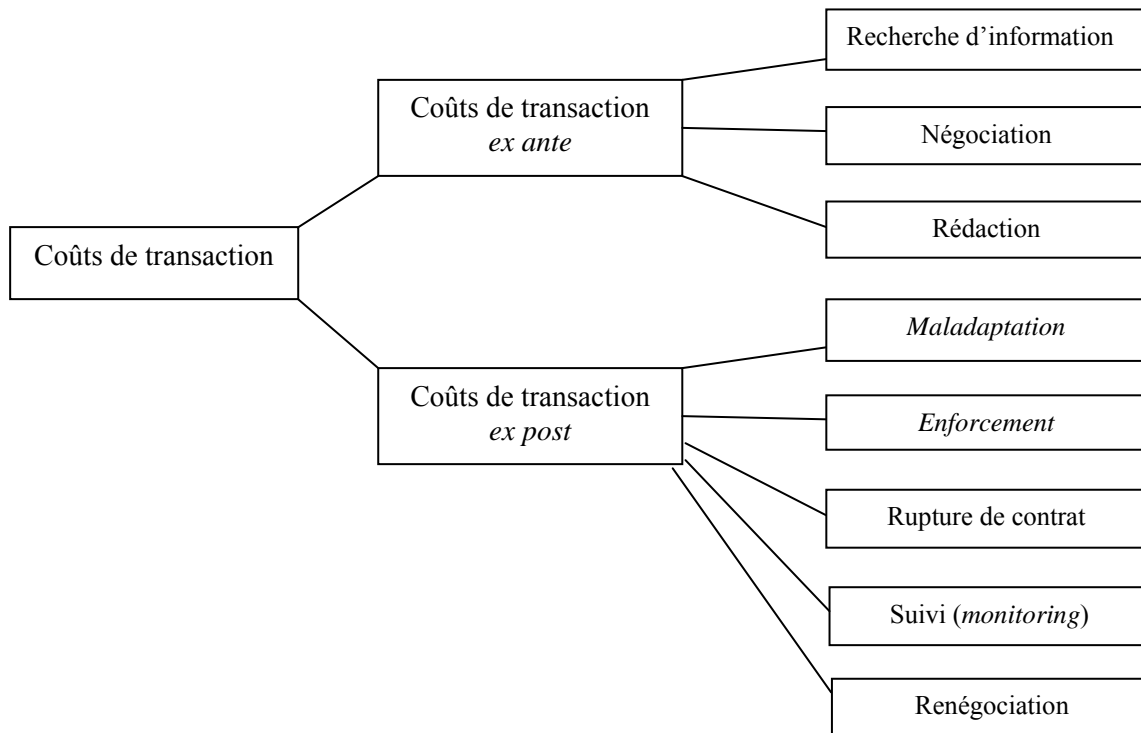
- Les coûts de suivi (*monitoring*) du contrat afin de s'assurer que les partenaires respectent leurs engagements contractuels.
- Les coûts d'*enforcement*<sup>30</sup> du contrat, c'est-à-dire les coûts de protection des droits de propriété contre leur appropriation par une tierce partie, et la perception des pénalités si l'un des partenaires n'a pas tenu ses engagements contractuels.
- Les coûts de *maladaptation*, occasionnés par le fait que les transactions se désajustent en particulier lorsque les conditions externes qui prévalaient lors de la signature du contrat changent.
- Les coûts de renégociation du contrat.
- Les coûts éventuels de rupture de contrat.

La figure 3.1 propose une vue d'ensemble des coûts de transaction et de leurs variantes.

---

<sup>30</sup> Le mot *enforcement* n'a pas été traduit ici car il n'existe pas, à mon avis, un mot équivalent dans la langue française. Ce mot signifie ici contraindre, s'assurer du respect des règles et des ententes, et les exécuter.

Figure 3.1. Décomposition des coûts de transaction



Les coûts de transaction sont difficiles à quantifier et les deux types de coûts (*ex ante et ex post*) doivent être pris en compte simultanément car ils sont interdépendants. Très peu d'études visant à évaluer empiriquement leur importance ont été faites jusqu'à présent ce qui n'est pas sans créer un certain paradoxe au sein de la théorie des coûts de transaction d'une part, et une importante critique de cette approche d'autre part. Je reviendrai plus longuement sur ce point au chapitre 6 puisque l'une de mes questions de recherche porte précisément sur l'évaluation empirique de leur importance.

#### 2.2.2 Coûts de transaction indirects

Les coûts de transaction indirects ne sont pas liés à une transaction particulière, mais résultent des conditions nécessaires à son occurrence (North [1990]). Trois principaux types de coûts indirects sont identifiés (Ménard [2004] p.23):

- Les coûts de création et d'utilisation des institutions nécessaires à la réalisation efficace des transactions comme l'élaboration de lois pour formaliser les règles, l'utilisation de tribunaux pour appliquer les lois, la mise en place d'une force policière



pour faire respecter les règles, ou l'élaboration de conventions communes telles la monnaie pour faciliter les échanges.

- Les coûts liés à la taille du marché puisque plus le volume des transactions et le nombre d'intervenants sont importants, plus la mise en relation des parties exige des dispositifs techniques et socio-économiques complexes.
- Les coûts de production d'information sur les caractéristiques des biens et services.

Les coûts de transaction indirects sont associés à la création d'institutions qui supportent les échanges. Ces coûts feront l'objet d'une section entière lorsque sera abordé le volet institutionnel de l'économie néo-institutionnelle (cf. section 3).

#### 2.3 Les sources de coûts de transaction

Selon la théorie des coûts de transaction, les agents organisent leurs transactions au sein de structures de gouvernance qui visent à minimiser les coûts de transaction résultant de la présence de risques contractuels. Ces risques proviennent de la juxtaposition d'hypothèses comportementales affectant les agents économiques et de certaines dimensions des transactions. Les sections suivantes présentent les hypothèses de base de ce cadre théorique.

##### 2.3.1 Les hypothèses comportementales

###### *Rationalité limitée des agents et incomplétude contractuelle*

La théorie des coûts de transaction postule que les agents sont supposés être "*intentionnellement rationnels, mais seulement de façon limitée*" (Simon [1961] p. xxiv). À la différence de l'hypothèse de « rationalité substantielle » de l'agent optimisateur-omniscient véhiculée par la théorie néoclassique, les agents à la « rationalité procédurale » ou limitée chercheraient plutôt à trouver une solution satisfaisante compte tenu de leur expérience dans un contexte d'incertitude et d'information limitée. La rationalité des agents n'est donc pas parfaite puisqu'ils ont d'une part des capacités de calcul et de communication limitées, et d'autre part une information incomplète sur le comportement des autres agents et sur les événements futurs soumis à l'incertitude. Cependant, la rationalité limitée des agents n'apparaîtra au grand jour que dans la mesure où l'agent sera confronté à un environnement incertain et/ou complexe qui l'empêche d'atteindre l'optimum.

Dans le cadre de l'analyse économique des transactions, l'hypothèse de rationalité limitée a pour conséquence que les agents ne peuvent concevoir des contrats complets dans le cas de transactions complexes. En effet, dans un contexte d'incertitude ou complexe, les agents ayant une rationalité limitée ne peuvent prendre en compte toutes les éventualités pouvant intervenir dans les relations d'échange : certains événements sont imprévisibles, les clauses contractuelles sont sujettes à interprétation, le comportement du partenaire est impondérable. Les agents doivent donc se contenter de contrats incomplets. Cet état de fait ne pose cependant pas de problèmes contractuels insurmontables puisque les agents peuvent adopter une forme organisationnelle qui permet d'atténuer ces problèmes, comme l'intégration de la transaction dans une entreprise par exemple.

#### *Opportunisme*

L'autre hypothèse comportementale considérée par la théorie des coûts de transaction est l'opportunisme des agents. Pour Williamson, l'opportunisme consiste à « *rechercher son intérêt personnel en recourant à la ruse* » incluant le mensonge, le vol et la tricherie. (Williamson [1985] p.47). Plus généralement, la notion d'opportunisme inclut « *le dévoilement incomplet ou distordu de l'information* », ainsi que « *les efforts calculés visant à induire en erreur, distordre, déguiser, dérouter ou rendre confus* » (Williamson [1985] p.47). L'hypothèse d'opportunisme est fortement liée à la notion d'asymétrie d'information. Ainsi, l'opportunisme survient du fait de l'existence d'asymétries d'information qui correspondent aux situations où « *une seule partie connaît l'ensemble des coûts et bénéfices des différents plans mis en œuvre, ou quand la probabilité relative des différents résultats constitue une information privée* » (Milgrom et Roberts [1992] p.189). Les agents opportunistes auraient donc tendance à exploiter de façon stratégique les informations privées qu'ils détiennent. Selon le moment où apparaît un tel comportement par rapport à la signature d'un contrat, la littérature parle d'opportunisme pré-contractuel et post-contractuel. L'opportunisme pré-contractuel renvoie au problème de sélection adverse développé par Akerlof (1970) dans son article sur les *lemons*. L'opportunisme post-contractuel renvoie quant à lui au problème d'aléa moral surtout développé dans la littérature économique sur les assurances.

En réponse à certaines critiques, dont celle de Coase, qui accusent cette approche d'avoir une vision trop négative des comportements économiques, la théorie de coûts de transaction précise que cette hypothèse ne signifie pas que tous les agents sont ou seront opportunistes

dès qu'ils en auront l'occasion mais bien que la conception de contrats ne se fait pas sans prendre en considération cette hypothèse.

La propension à l'opportunisme est source d'incertitude comportementale dans les transactions. Couplée à l'incomplétude des contrats due à la rationalité limitée des agents, la possibilité d'opportunisme post-contractuel peut devenir d'autant plus importante que l'une des parties trouve un intérêt à ne pas respecter le contrat. Considérant ce problème, Williamson insiste sur la crédibilité des engagements et la nécessité de mettre en place des mécanismes qui contraignent les agents à respecter leur contrat (Williamson [1985] p.48). Dans la théorie des coûts de transaction, ces mécanismes sont désignés sous l'appellation de mécanismes d'*enforcement* des contrats.

#### 2.3.2 Les caractéristiques des transactions : spécificité des actifs, incertitude, fréquence

La théorie des coûts de transaction identifie trois dimensions des transactions à la source des coûts de transaction : la spécificité des actifs, le niveau d'incertitude et la fréquence des transactions.

##### *Spécificité des actifs*

Le concept de spécificité des actifs est un concept-clé dans l'analyse transactionnelle. Un actif est dit spécifique, ou idiosyncrasique par opposition à générique, lorsque sa valeur d'usage en dehors de la transaction pour laquelle il est dédié est faible, voire nulle. Le redéploiement d'actifs spécifiques vers d'autres usages ou clients comporte donc un coût. Le développement d'actifs spécifiques par l'une ou plusieurs des parties contractantes pour la réalisation de la transaction engendre un surplus pour les contractants. Ce surplus, qui est en fait la différence entre le profit obtenu grâce à l'investissement spécifique et le profit sans investissement spécifique (la quasi-rente au sens de Klein, Crawford et Alchian [1978]), a pour effet de lier les contractants parce que ces investissements ne sont pas redéployables sans perte. Les coûts potentiels générés par la rupture de la relation contractuelle sont à l'origine d'une dépendance bilatérale, aussi appelée situation de *lock-in*.

La principale conséquence de cette dépendance concerne le risque de comportement opportuniste. Le contractant ayant investi dans des actifs spécifiques s'expose à un

comportement opportuniste de type *hold-up* de la part de l'autre partenaire. Ce dernier, sachant qu'il est en position de force, pourrait être tenté de proférer des menaces de non-respect de ses engagements afin de s'approprier une plus grande part de la quasi-rente générée. Le propriétaire des actifs spécifiques pourrait alors accepter une renégociation *ex post* du contrat et l'abandon d'une part de la quasi-rente. L'existence de cette possibilité de *hold-up* cause évidemment des problèmes d'incitations à investir. Les partenaires devant investir dans de tels actifs seront incités à rédiger des contrats qui minimisent la probabilité d'un tel comportement. La présence d'actifs spécifiques peut être à l'origine d'une hausse des coûts de transaction *ex ante* due à l'élaboration d'un contrat plus complexe aux garanties multiples, mais également *ex post* due aux aléas contractuels comme dans le cas d'une renégociation.

La spécificité des actifs peut prendre au moins six formes différentes : la spécificité de site, d'actif humain, physique, de marque, dédiée et temporelle. Dans le secteur laitier et agricole en général, deux types d'actifs spécifiques se démarquent par leur importance. Il en est ainsi de la **spécificité de site** qui implique que la valeur des actifs est fonction de leur localisation et que les coûts de relocalisation sont élevés. Un exemple de cette spécificité concerne les produits d'indication géographique protégée (IGP). De fait, certains produits agricoles sont liés à un terroir spécifique, ce qui leur confère une qualité organoleptique typique, mais aussi une plus-value. On peut aussi considérer la relative immobilité de certains actifs productifs des fermes (l'actif terre) comme un actif spécifique de site.

L'autre type d'actif spécifique réfère à la **spécificité temporelle**. Cette spécificité indique que la valeur d'une transaction dépend du respect de certains délais ou du besoin de synchronisation qu'elle nécessite. Cette forme de spécificité n'est pas rattachée à un investissement comme tel mais plutôt à la nature de la transaction. En présence de spécificité temporelle, un délai peut devenir une stratégie efficace pour user de comportements opportunistes et tenter d'obtenir des concessions sur les prix par exemple (Pirrong [1993]; Masten et al. [1991]). La spécificité temporelle peut émerger parce que la valeur d'un produit est dépendante du temps comme dans le cas de produits agricoles périssables (Masten [2000] p.180). Le lait cru est un produit agricole hautement périssable, entre autres à cause de son pH avoisinant la neutralité, ce qui en fait un milieu idéal pour le développement de divers micro-organismes ou d'enzymes. Maintenu à température ambiante, le lait s'acidifie et perd rapidement de ses caractéristiques organoleptiques. Cette caractéristique du lait complexifie

### Chapitre III

la transaction de lait cru. Il faut d'abord réfrigérer le lait le plus tôt possible après son extraction des mamelles de la vache, prévoir un transport réfrigéré et enfin, s'assurer de respecter la chaîne de froid lors de la réception du lait à l'usine de pasteurisation ou de transformation.

La détérioration potentielle du lait pose certains problèmes d'ordre économique. La valeur du lait cru dépend fortement du temps écoulé lors de la transaction. Si un accord ne peut être atteint rapidement lors d'un différend sur une transaction de lait, la qualité du produit diminue et peut causer d'importantes pertes en valeur. Le lait cru réfrigéré ne se conserve que quelques jours sans subir d'altération nuisible à sa consommation ou sa transformation. Les transactions impliquant du lait cru possèdent donc une spécificité temporelle qui peut devenir cruciale si l'une des parties à l'échange utilise le temps comme stratégie pour agir de façon opportuniste.

#### *Incertitude*

L'incertitude entourant la réalisation d'un échange est une deuxième dimension des transactions repérée par Williamson comme étant à la source de coûts de transaction. La combinaison d'une rationalité limitée et de comportements opportunistes potentiels ne permet pas aux agents d'anticiper les événements futurs qui doivent alors s'ajuster *ex post* aux contingences imprévues. En présence d'incertitude, les agents peuvent donc être conduits à renégocier les termes de l'accord initial ce qui a pour effet d'augmenter les coûts de contractualisation et donc l'efficacité de l'accord.

Deux sources d'incertitudes sont différenciées. L'incertitude qui entoure les transactions peut provenir de perturbations exogènes aux décisions des contractants. Williamson parle alors d'incertitude environnementale (Williamson [1975] p.24). L'augmentation de l'incertitude environnementale peut prendre deux formes. L'une renvoie à la fréquence des perturbations et l'autre à l'intensité (la variance des perturbations) (Williamson [1991] p. 291). L'incertitude peut également être générée par l'impossibilité d'anticiper les comportements opportunistes des agents. Cette incertitude endogène à la relation d'échange est qualifiée d'incertitude comportementale ou stratégique (Williamson [1985] p. 58).

Les deux sources d'incertitudes prises en compte dans la théorie des coûts de transaction sont difficilement dissociables en pratique. L'incertitude environnementale peut favoriser

l'incertitude comportementale en modifiant les conditions initiales de réalisation du contrat et en rendant l'opportunisme plus attrayant<sup>31</sup>. Par ailleurs, les conséquences économiques de l'incertitude sont d'autant plus importantes que les agents sont liés par des actifs spécifiques. Dans ce contexte, « *l'accroissement de l'incertitude rend plus impératif le fait que les deux parties doivent concevoir des mécanismes pour faire aboutir les choses puisque les écarts contractuels sont plus grands et les occasions d'adaptations séquentielles augmenteront en nombre et en importance avec l'accroissement de l'incertitude* » (Williamson [1985] p.60).

#### *Fréquence des transactions*

La fréquence est une autre dimension des transactions pouvant être à la source des coûts de transaction. D'une part, cette dimension influence le coût d'utilisation des structures de gouvernance. Williamson indique qu'une fréquence élevée des transactions a pour effet de permettre d'amortir plus facilement le coût d'une structure de gouvernance spécialisée (Williamson [1985] p.60). D'autre part, la fréquence peut avoir des impacts négatifs sur les coûts de transaction due aux comportements opportunistes. Plus la transaction est fréquente, plus les opportunités pour les contractants d'adopter un comportement opportuniste sont également fréquentes. Selon cette logique, il serait donc justifié d'organiser les transactions fréquentes à l'intérieur d'une structure de gouvernance qui minimise les comportements opportunistes.

Cette dernière hypothèse de Williamson concernant l'occurrence de comportements opportunistes ne fait cependant pas l'unanimité au sein des économistes néo-institutionnels. En effet, certains auteurs tels que Milgrom et Roberts [1992], Ménard [1995] et Crocker et Masten [1996] avancent que plus la transaction est récurrente, plus les contractants apprennent à se connaître, ce qui, par l'intermédiaire d'un effet de réputation et de la mise au point de routines, pourrait atténuer les coûts de transaction. Cette ambiguïté autour de

---

<sup>31</sup> L'exemple de l'opportunisme de *Fischer Body* dans son contrat avec *General Motors* dans l'article de Klein (1996) est particulièrement intéressant pour comprendre ce phénomène. *Fischer Body* avait conclu un contrat de 10 ans avec *General Motors* pour la fourniture de carrosserie de métal. La clause de prix du contrat était basée sur les coûts variables. Lorsqu'une augmentation inattendue de la demande en automobile survint, *Fischer Body* mit en place un processus de production intensif en facteur travail et localisa ses usines loin de l'usine de montage de *General Motors*. En fait, *Fischer Body* voulait augmenter le plus possible ses coûts variables pour bénéficier de la clause de prix. Dans ce cas, un changement exogène à la relation contractuelle a rendu l'opportunisme de l'une des parties très attrayant. Il est cependant à noter que cet exemple a été sérieusement contesté par Coase [2000], qui explique dans un article du *Journal of Law and Economics* que les faits racontés par Klein sont incorrects. *Fisher Body* n'aurait pas situé ses usines loin des usines d'assemblage de *General Motors* et ce dernier n'aurait pas été victime d'un hold-up de la part de son fournisseur en carrosserie (Coase [2000] p.15).

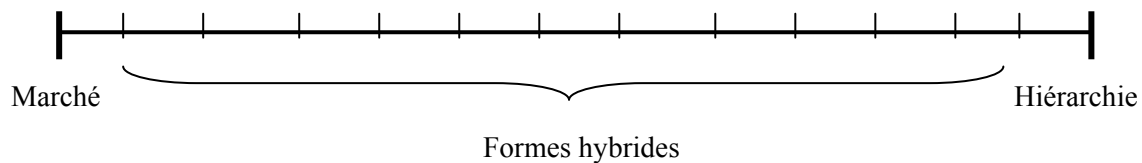
l'impact de la fréquence sur les coûts de transaction a relégué cette dimension à un niveau secondaire dans la théorie des coûts de transaction et les tests empiriques.

#### 2.4 Les structures de gouvernance

La sous-section précédente a permis de mettre en évidence que les contrats utilisés par les agents économiques étaient forcément incomplets et que les agents cherchaient à se prémunir des aléas contractuels qui occasionnent des coûts de transaction. L'encadrement des transactions par des structures de gouvernance<sup>32</sup> complète le rôle des contrats dans la minimisation des coûts de transaction.

Trois structures de gouvernance sont distinguées dans la TCT : le marché, la hiérarchie et les formes hybrides. Ces structures de gouvernance sont souvent présentées sur un continuum de possibilités avec pour extrémités le marché d'un côté, et la hiérarchie de l'autre (figure 3.2).

Figure 3.2. Continuum de possibilités de structures de gouvernance.



Williamson distingue les structures de gouvernance selon quatre principaux attributs : (1) leur mode d'adaptation face aux perturbations, (2) leur utilisation des incitations, (3) leurs instruments de contrôle, et (4) leur régime de droit du contrat (Williamson [1991] p.277). Les modes d'adaptation face aux perturbations sont de deux types : autonome ou coopératif. L'adaptation de type autonome (A) réfère à une adaptation indépendante des agents à des changements exogènes. Certaines perturbations nécessitent cependant une réponse coordonnée pour éviter que les agents choisissent une solution sous-optimale. Ce type d'adaptation consciente et délibérée est dite coopérative (C). Dans un souci de minimisation des coûts, les agents choisiront une adaptation de type (A) ou de type (C). Les structures diffèrent également au niveau de l'intensité des incitations qu'elles génèrent et de leur recours

<sup>32</sup> Dans cette thèse, le terme structure de gouvernance est utilisé au même titre que forme organisationnelle. Les deux termes représentent les structures qui encadrent la coordination des transactions.

### Chapitre III

aux contrôles administratifs. Enfin, chaque structure est supportée par une forme différente de droit du contrat qui varie du recours aux mécanismes privés aux dispositifs légaux. Le tableau suivant résume les attributs (performance, adaptation et droit du contrat) des différentes structures de gouvernance considérées par la théorie des coûts de transaction, et le type de contrat qui leur est associé. Les attributs des structures de gouvernance feront l'objet d'une analyse plus approfondie au chapitre 5.

Tableau 3.2. Les attributs des structures de gouvernance.

<b>STRUCTURES DE GOUVERNANCE</b>			
<b>Attributs</b>	<b>Marché</b>	<b>Forme hybride</b>	<b>Hiérarchie</b>
Type de contrat	Classique	Néo-classique	Subordination
<b>Performance</b>			
-Incitations	++	+	0
-Contrôles administratifs	0	+	++
<b>Adaptation</b>			
-Autonome	++	+	0
-Coordonnée	0	+	++
<b>Droit du contrat</b>			
-Ordre public	++	+	0
-Ordre privé	0	+	++

+ += fort; + = moyen; 0 = faible

Source : D'après Williamson [1991] p. 281.

#### 2.4.1 Les types de contrats

Les structures de gouvernance identifiées par la théorie des coûts de transaction sont associées à différents types de contrats possédant un mode d'adaptation, des incitations et des instruments de contrôle caractéristiques. Ces contrats sont le contrat classique, néo-classique et le contrat de subordination.



### Chapitre III

#### *Le marché et le contrat classique*

Le contrat classique est associé à la structure de gouvernance du marché. Il concerne les transactions qui ne requièrent pas d'investissement spécifique et qui sont donc assez faciles à gérer pour utiliser le mécanisme des prix. Puisqu'il n'y a pas de spécificité des actifs, l'identité des parties n'entre pas en ligne de compte dans la relation. La menace de sanctions du partenaire en le remplaçant par un autre est suffisamment dissuasive pour inciter les agents à ne pas être opportuniste. Les arrangements effectués au sein du marché sont des arrangements de court terme. Selon MacNeil [1974], ces transactions sont « idéales », en ce sens qu'elles sont entamées par un engagement clair, conclues par une exécution sans équivoque. Cette structure de gouvernance est associée à des contrats de *marché spot* qui sont des contrats instantanés où les agents peuvent spécifier *ex ante* de manière précise les contingences futures. Les adaptations nécessaires dans les relations gouvernées par le marché sont de type autonome. Les décisions relatives à l'allocation des ressources sont faites par des agents indépendants et autonomes qui réagissent principalement aux fluctuations de prix. En cas de litiges, les agents liés par un contrat classique s'en remettent aux règles légales existantes et aux tribunaux.

#### *La hiérarchie et le contrat de subordination*

Le contrat de subordination est caractéristique de la structure de gouvernance de la hiérarchie qui fait référence à la structure hiérarchique et généralement centralisée de l'organisation intégrée qui repose sur des liens de subordination entre les agents. La coordination des ressources à l'intérieur de l'organisation est assurée par l'équipe dirigeante ou le chef d'entreprise. Cette structure de gouvernance se caractérise par des incitations individuelles très faibles qu'elle compense par une capacité de contrôle bureaucratique très forte. Le contrat de subordination permet une adaptation coordonnée qui est mieux adaptée que l'adaptation de type autonome face à des perturbations profondes et non prévues par les agents. Cette adaptation de type coopératif est possible d'une part grâce à la capacité de l'entreprise à exercer un commandement, et d'autre part de s'adapter sans avoir à consulter, compléter ou réviser les accords interentreprises (Williamson [1991] p.280). La hiérarchie est sa propre cour d'appel ultime. Le tribunal se déclare compétent pour régler les différends dans les relations interentreprises, mais se déclare incompétent pour régler les différends internes à la firme (Masten [1988]).

#### *Les formes hybrides et le contrat « néoclassique »*

Le contrat néoclassique est associé aux structures de gouvernance hybrides. Les formes hybrides désignent une classe particulière de structures de gouvernance qui assurent le pilotage des transactions impliquant une dépendance entre actifs détenus par des unités autonomes, et exigeant donc des mécanismes de coordination et de contrôle plus puissants que ceux du marché, sans que cette dépendance justifie l'intégration des actifs dans une entreprise unifiée. Selon Ménard, auteur de nombreux travaux sur cette structure de gouvernance, « *les formes hybrides sont des arrangements institutionnels basés sur des contrats de long terme (ou de court terme automatiquement renouvelable) entre des partenaires qui maintiennent des droits de décision et de propriété distincts tout en acceptant une coordination partielle de leurs activités ou de leurs décisions* » (Ménard [2004] p.19). Ces contrats permettent de conserver les incitations individuelles en préservant l'autonomie de décision des agents, mais aussi de protéger les engagements des contractants par des mécanismes de contrôle et de sauvegarde que le marché ne permet pas, tout en conservant la souplesse et le faible coût de conception d'un contrat incomplet.

Longtemps ignorées car considérées comme des structures temporaires et instables, les formes hybrides constituent aujourd'hui l'un des terrains de recherche les plus fertiles de la théorie des coûts de transaction. Ces structures recouvrent une grande diversité d'arrangements comprenant les accords interentreprises, les alliances stratégiques, les franchises et les coopératives. Ménard [2004] distingue trois régularités qui semblent caractériser les formes hybrides : la mise en commun des ressources (pooling), la contractualisation et la concurrence<sup>33</sup>. Cet auteur ajoute aussi qu'au total, c'est la combinaison « *des risques d'opportunisme et des risques de mauvaise coordination qui détermine largement les caractéristiques des organisations hybrides* » (Ménard [2004]). Les désaccords contractuels sont réglés par une tierce partie (arbitre ou expert) et éventuellement par les tribunaux si cette option échoue.

La nature des structures de gouvernance étudiées dans cette thèse, l'office de commercialisation du lait au Québec et les contrats bilatéraux en Grande-Bretagne, semble *a priori* toutes deux hybrides. Je reviendrai plus en détail sur cette question au chapitre 5.

---

<sup>33</sup> Voir Ménard [2004] pour une description détaillée.

### 2.5 Application de la théorie des coûts de transaction

Les premières applications de la théorie des coûts de transaction avaient pour objectif de comprendre les motivations économiques méconnues des entreprises à s'intégrer, et ainsi faire contrepoids aux arguments qui considéraient les fusions horizontales comme des pratiques anticoncurrentielles ne recherchant que des rentes monopolistiques au détriment des consommateurs. De fait, les premiers travaux de Williamson visaient à démontrer que l'intégration verticale pouvait créer des gains de coordination, et que ces gains devaient par conséquent être comparés aux coûts engendrés par la création de monopoles afin d'apprécier les effets économiques réels de ces pratiques jugées anticoncurrentielles (Williamson [1985]).

Les travaux utilisant la théorie des coûts de transaction se sont ensuite focalisés sur l'explication de l'existence de différentes structures de gouvernance ou formes organisationnelles et des coûts qui leur sont associés à partir de l'analyse des dimensions des transactions impliquées. Encore aujourd'hui, la principale contribution largement reconnue de cette théorie est de lier les coûts associés à différentes structures de gouvernance aux attributs des transactions selon un principe d'arbitrage.

#### 2.5.1 Le principe d'alignement discriminant

La structure de gouvernance la mieux adaptée pour encadrer un échange est celle qui permet de minimiser les coûts de transaction par rapport aux dimensions de la transaction et aux aléas contractuels potentiels. La relation entre les dimensions des transactions (présentées dans la section 2.3.2) et leurs effets sur les coûts de transaction, est représentée par la fonction suivante où le signe sous chaque dimension indique le sens de l'effet, c'est-à-dire augmente ou diminue les coûts de transaction:

$$\text{CT} = f(\text{Spécificité des actifs}, \text{Incertitude}, \text{Fréquence})$$

+                      +                      -

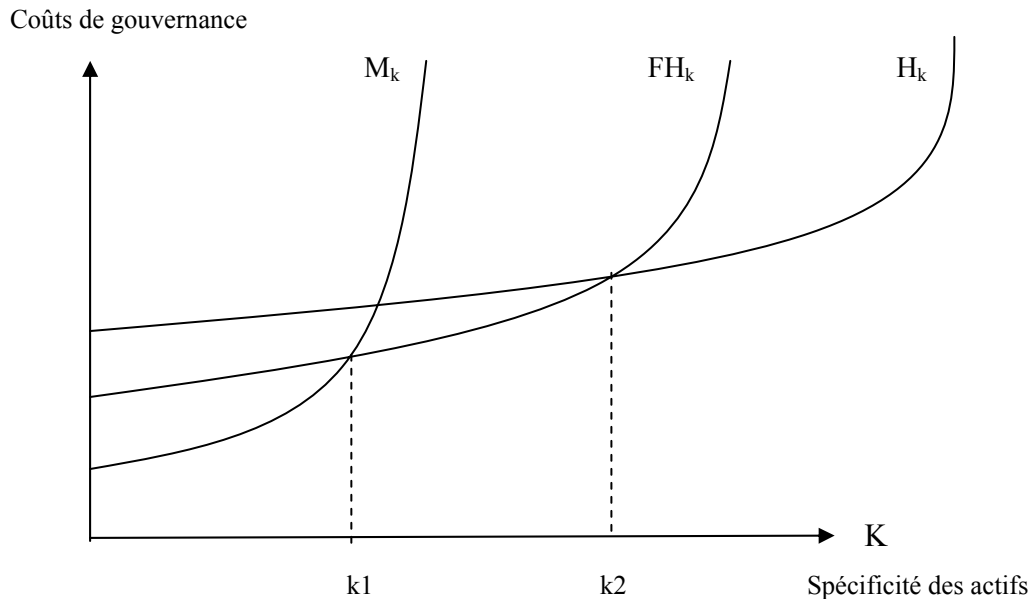
Ainsi, la présence d'un actif spécifique et d'incertitude entourant la transaction accroît les coûts de transaction, alors que l'augmentation de la fréquence de la transaction les diminue. Mais comment les dimensions des transactions affectent-elles concrètement les coûts de

transaction? En fait, les dimensions des transactions peuvent être à l'origine d'aléas contractuels difficiles à prévoir et à détecter. L'occurrence d'aléas contractuels est d'autant plus plausible que les agents ont une rationalité limitée et qu'ils peuvent agir de façon opportuniste. Les agents ne peuvent pas anticiper tous les événements futurs, ni pourvoir à toute éventualité. Ils ne peuvent pas non plus anticiper les comportements opportunistes de leurs partenaires commerciaux. Cette « zone grise » est donc propice à l'occurrence d'aléas contractuels non anticipés. C'est l'occurrence potentielle de ces aléas qui poussent les partenaires à mettre en place des mécanismes de sauvegarde pour se protéger ce qui les conduit à supporter des coûts de design et d'application de ces mécanismes. Or, certaines structures de gouvernance permettent de minimiser ces coûts. Le choix d'une structure de gouvernance permettant de diminuer les coûts de transaction se fait selon un principe d'alignement discriminant (Williamson [1985]).

Ce principe explique que *« les transactions, qui diffèrent selon leurs attributs, sont alignées à des structures de gouvernance, qui diffèrent en termes de coûts et de compétences, de façon discriminatoire principalement dans un souci de minimisation des coûts de transaction »* (Williamson [1991] p.277). Cette discrimination sur la base d'une minimisation des coûts de transaction devrait donc mener les agents à modifier leur structure de gouvernance lorsque les attributs des transactions changent et que les incitations en termes de diminution en coûts de transaction sont assez importantes pour justifier ce changement.

Partant de ce principe et de l'effet des dimensions des transactions, il est possible de formuler des propositions testables sur l'arbitrage qui s'opère par les agents pour le choix de l'une ou l'autre des structures de gouvernance. Pour illustrer cet arbitrage, Williamson [1991] présente ce principe dans un graphique en faisant correspondre divers degrés d'actifs spécifiques et de coûts de gouvernance des structures de gouvernance avec les choix optimaux de structures de gouvernance qui devraient être privilégiés par les agents. Le résultat montre que le marché (noté  $M_k$  sur le graphique 3.1) est la structure de gouvernance optimale en termes de coûts de transaction lorsque la spécificité des actifs est faible. Avec un degré de spécificité croissant, les formes hybrides ( $FH_k$ ) et hiérarchiques ( $H_k$ ) sont des choix de structures plus optimales que le marché. Les variables  $k_1$  et  $k_2$  désignent le degré de spécificité des actifs à partir desquels les structures hybrides et hiérarchiques deviennent respectivement plus optimales.

Graphique 3.1. Choix organisationnel en fonction de la spécificité des actifs et des coûts de gouvernance.



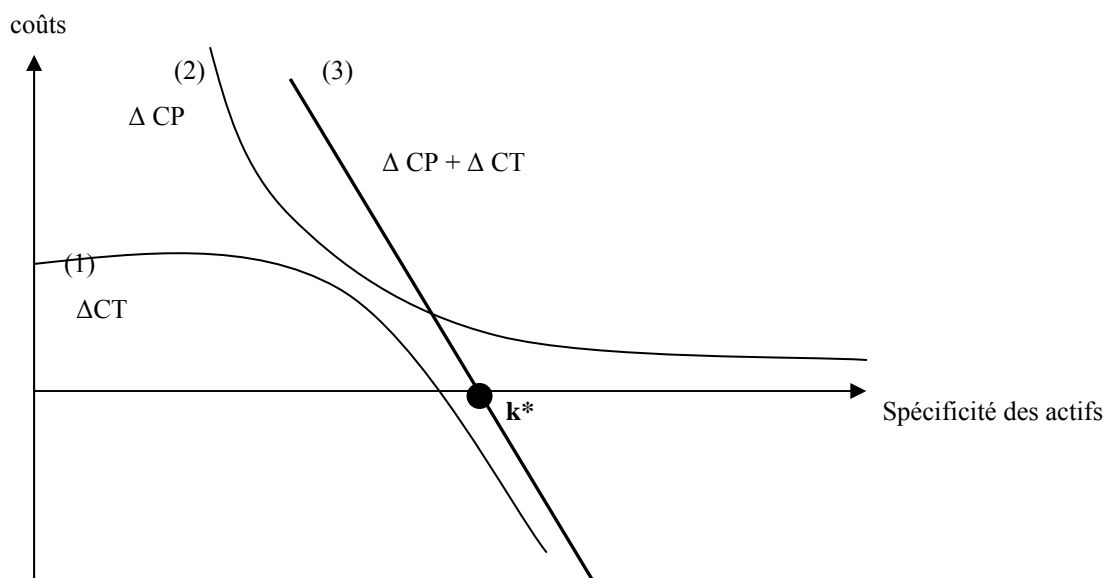
Source : d'après Williamson [1991] p.281.

Jusqu'à présent, j'ai intentionnellement écarté les coûts de production du processus d'arbitrage pour le choix d'une structure de gouvernance afin de mieux comprendre la mécanique qui se cache derrière ce processus un peu obscur. Cependant, pour être plus réaliste, il faut prendre en compte la minimisation des coûts totaux de chaque structure dans l'arbitrage (Williamson [1985]). Le choix d'une structure organisationnelle répond avant tout à un critère d'efficacité. C'est la forme qui minimise les coûts totaux, et donc de transaction ainsi que de production, qui sera choisie par les agents.

Un arbitrage va donc également s'opérer entre les deux types de coûts. La courbe (1) du graphique 3.2 illustre la différence en termes de coûts de transaction entre une structure de gouvernance hiérarchique et une structure de marché. La courbe (2) représente la différence entre les coûts de production d'un bien à l'interne d'une entreprise et les coûts d'acquisition de ce bien sur le marché. La somme des deux courbes correspond à la courbe (3) qui montre que les avantages du marché décroissent au fur et à mesure que la spécificité des actifs s'accroît. Ainsi, les transactions nécessitant des actifs spécifiques dont le degré de spécificité

est supérieur à  $k^*$  devraient, pour minimiser les coûts de transaction et de production, être encadrées dans une structure de gouvernance hiérarchique.

Graphique 3.2. Choix de la structure de gouvernance en fonction de la différence des coûts de production et de transaction



$\Delta CT$  = différentiel de coûts de transaction (coûts structure hiérarchique – coûts structure marchande)

$\Delta CP$  = différentiel de coûts de production (coûts internes – coûts d'achat sur le marché)

Source : d'après Williamson [1996]

Un raisonnement similaire peut être utilisé pour déterminer les clauses à inclure dans les contrats (Saussier et Yvrande-Billon [2007] p.46). Ainsi, les agents peuvent choisir différentes durées de contrats, degrés de complétude du contrat et clauses de prix, à partir d'un arbitrage discriminatoire basé sur la minimisation des coûts de transaction. Ce dernier point conduit à discuter d'un autre type d'arbitrage, situé au niveau contractuel, entre flexibilité et sécurité.

## 2.5.3 Flexibilité et sécurité

Selon le principe d'alignement discriminant, les agents vont encadrer leurs transactions avec des structures de gouvernance qui minimisent les coûts totaux de transaction et de production. Ils vont également choisir des clauses contractuelles qui permettent de diminuer les risques d'aléas contractuels et donc les coûts de transaction. Or, certaines clauses contractuelles, en

diminuant certains risques, augmentent la rigidité des contrats et peuvent, à terme, générer encore plus de coûts de transaction. Afin de minimiser l'occurrence des coûts de transaction, les agents doivent alors faire un second arbitrage entre flexibilité et sécurité. Par exemple, un contrat de long terme permet de sécuriser des investissements spécifiques et d'éviter de coûteuses renégociations en déterminant la distribution de la quasi-rente avant la signature du contrat. Cependant, ne pouvant anticiper les événements futurs, les agents prennent le risque de se retrouver avec un contrat inadapté à moyen ou long terme, et de supporter des coûts de *maladaptation* du contrat. Il est donc rare de voir des contrats de long terme se conclure dans des secteurs où l'environnement est très incertain.

Si un contrat de long terme est nécessaire pour protéger un investissement spécifique, la rigidité du contrat peut être assouplie par la mise en place de mécanismes qui apportent de la flexibilité comme les options de décisions unilatérales ou les clauses *take-or-pay*<sup>34</sup> (Masten et Crocker [1985]; Crocker et Masten [1988]). Le mode de coordination du lait par l'intermédiaire de l'office de commercialisation québécois semble posséder de tels mécanismes. Le contrat liant l'office de commercialisation aux acheteurs contient une clause qui délimite la composition et le rôle de comités conjoints créés afin de surveiller la réalisation quotidienne des transactions de lait. Ces comités ont la capacité, et parfois même explicitement le mandat, d'encadrer l'adaptation des aspects plus techniques du contrat, de recommander certaines mesures plus appropriées aux partenaires commerciaux au niveau de la qualité du lait, et de proposer des modifications aux coûts associés aux analyses de qualité et au partage de ses coûts. Ces opérations ont entre autres pour objectif d'augmenter la flexibilité des conventions de mise en marché. Je décrirai plus précisément ces comités au chapitre 6 lorsque j'aborderai la description de ce mode de coordination.

### 3. LE VOLET INSTITUTIONNEL

Cette troisième section introduit le volet institutionnel du programme de recherche néo-institutionnel qui se concentre sur l'analyse des institutions qui encadrent l'activité

---

<sup>34</sup> Les options de décisions unilatérales (unilateral options) sont des clauses qui spécifient les bons de commande et de réception des transactions (orders and receipts). Ces clauses permettent de vérifier plus facilement et rapidement l'accomplissement de l'accord et ainsi éviter les longs et incertains recours devant les tribunaux. Les clauses *take-or-pay* sont un type d'option de décision unilatérale. Elles requièrent que les acheteurs paient pour un minimum de quantité d'output contractualisé, même si la livraison n'est pas effectuée.

économique. Le volet institutionnel a fortement été influencé par les travaux de Douglass C. North, prix Nobel d'économie en 1993. L'apport principal de North a été de développer un cadre d'analyse qui permet d'intégrer le rôle des institutions dans l'analyse économique et l'histoire économique (North [1990] p.3).

Dans le chapitre précédent, j'ai motivé le choix de l'économie néo-institutionnelle par le fait que cette approche intégrait des outils capables d'analyser les relations interentreprises dans la coordination verticale des produits agricoles, mais aussi leur environnement institutionnel. L'activité des offices de commercialisation est encadrée par un dispositif institutionnel spécifique. La mise en marché collective du lait, par l'intermédiaire de la Loi sur la mise en marché des produits agricoles et du plan conjoint des producteurs de lait (1980), décide et impose les règles de la coordination verticale du lait au Québec. Aussi, l'approche comparative adoptée rend la dimension institutionnelle très importante. Dans les sections suivantes, je présente les éléments théoriques du volet institutionnel de l'économie néo-institutionnelle qui sont utiles à mon analyse. Une attention particulière est apportée à la présentation des institutions hybrides. La littérature économique sur ce type d'institutions est encore peu développée (Greif [2005]). Ce chapitre propose donc dans un premier temps une analyse originale de ces institutions qui s'appuie sur des éléments développés par l'économie des organisations, et dans un deuxième temps, il présente une rapide revue des types d'institutions hybrides<sup>35</sup> répertoriés dans la littérature.

#### 3.1 Le rôle des institutions

Il n'est maintenant plus très controversé d'affirmer que les institutions affectent les performances des économies. En établissant les règles du jeu, les institutions créent une structure stable aux interactions humaines et ce faisant, réduisent l'incertitude entourant les transactions commerciales (North [1990] p.6). En balisant les règles de l'échange, les institutions réduisent les coûts de transaction et ce, de diverses façons. Tout d'abord, elles réduisent les coûts de production d'information, d'une part en réduisant les coûts de collecte de cette information et d'autre part, en diminuant les coûts de transaction causés par l'asymétrie d'information. Ensuite, les institutions définissent et renforcent les droits de

---

<sup>35</sup> Le terme hybride utilisé dans ce travail pour caractériser les institutions qui combinent des éléments d'ordre privé et public n'est pas utilisé par tous les auteurs. Certains parlent plutôt d'institutions mixtes ou quasi-privées.



propriétés. Elles procurent des méthodes de mesures qui permettent d'économiser les coûts de transaction liés à la mesure des attributs des biens échangés et créent des procédures de surveillance pour protéger les droits de propriété (Barzel [1982]). Finalement, les institutions renforcent les arrangements contractuels au travers de mécanismes d'*enforcement*. Trois principaux types de mécanismes d'*enforcement* sont généralement distingués : l'autorité par la hiérarchie, les institutions d'ordre public comme les tribunaux et les mécanismes d'ordre privé (Klein et Leffler [1981]). Ce dernier type d'*enforcement* est couramment associé au mécanisme de réputation, par lequel une communauté de marchands punit les commerçants ne respectant pas les contrats en évitant de commercer avec eux.

Le premier chapitre de cette thèse a exposé la structure organisationnelle des offices de commercialisation du Québec. Il y était indiqué que les offices de cette province disposent d'un tribunal administratif qui a pour objectif d'arbitrer les litiges entre producteurs agricoles et acheteurs concernant l'interprétation de la Loi de la mise en marché, mais aussi les litiges provenant du non-respect des règles mises en place par les plans conjoints. La question de l'*enforcement* des contrats est donc centrale dans le système de mise en marché collective. De plus, comme il en sera question dans le chapitre suivant, cette thèse avance l'idée que les offices ont pu être créés en réponse à un échec des institutions d'*enforcement* existantes à faire respecter les accords entre producteurs et acheteurs et à développer une commercialisation « ordonnée » des produits agricoles. Il me semble donc très pertinent à ce stade-ci de la thèse de pousser plus loin les connaissances théoriques actuelles sur la nature des institutions d'*enforcement*. Mon analyse ne considère cependant que les institutions d'*enforcement* d'ordre public et privé. L'examen de l'autorité hiérarchique dans l'entreprise pourrait certes être pertinent pour étudier le fonctionnement interne des offices de commercialisation, mais comme je l'ai mentionné auparavant, je limite mon analyse à la relation contractuelle interentreprises entre l'office de commercialisation du lait et les acheteurs. L'autorité n'est donc pas utilisée à ce niveau du système de la mise en marché collective.

### 3.1.1 Mécanismes d'*enforcement*

La littérature qui s'est développée autour de l'émergence et du fonctionnement des institutions « d'*enforcement* » est très récente (Richman [2004]). Elle émerge principalement

de travaux d'auteurs se rattachant à l'approche théorique de *Law and Economics*<sup>36</sup>. Une branche de cette littérature se focalise sur l'*enforcement* d'ordre public, c'est-à-dire un renforcement des ententes contractuelles basé sur le pouvoir coercitif des autorités publiques. Cette littérature aborde les questions liées aux systèmes légaux et au droit des contrats (Rubin [2005], Hadfield [2005], Schwartz et Scott [2003]). Depuis le début des années 2000, plusieurs études tentant de documenter les avantages des systèmes légaux dans différents environnements ont vu le jour (McMillan et Woodruff [2000]). D'autres analyses s'intéressent à la relative efficacité de différentes familles de systèmes légaux (droit civil français, allemand, loi coutumière) (La Porta et al. [1998]).

Une autre branche s'intéresse aux mécanismes d'*enforcement* d'ordre privé, c'est-à-dire un *enforcement* qui émerge de la coopération entre agents économiques. Cette littérature tente d'expliquer pourquoi et comment les agents développent ce type de mécanismes. Cette littérature s'est rapidement développée à partir du début des années 90. Les premiers travaux, qui demeurent encore aujourd'hui d'intéressantes références, ont porté sur l'analyse de l'émergence et du fonctionnement de différents mécanismes mis en place par les commerçants Maghrébins du onzième siècle (Greif [1993]), les diamantaires juifs ultra orthodoxes (Bernstein [1992]) et les marchands des foires médiévales de Champagne (Milgrom et al. [1990]). Ces études ont permis de déceler parmi ces différentes communautés des mécanismes similaires d'*enforcement* des échanges basés sur la réputation des parties.

#### 3.1.1.1 Ordre public versus ordre privé

La principale différence entre les institutions d'ordre privé et celles d'ordre public repose sur l'extension de leurs frontières d'*enforcement*. Les mécanismes d'*enforcement* d'ordre public relèvent de la loi standard des contrats et utilisent le pouvoir de l'État pour contraindre les parties aux règles formelles ou légales. Ce pouvoir « externe » aux agents permet à l'*enforcement* public de s'appliquer à presque tous les litiges, avec plus ou moins d'efficacité (cf. sous-section 3.1.1.2). L'*enforcement* privé, quant à lui, est basé sur la coopération volontaire des parties et requiert l'application de pénalités ou de compensations pour conserver la confiance des partenaires contractuels (Richman [2004]). Les mécanismes les

---

<sup>36</sup> *Law and Economics* est un cadre théorique qui s'est surtout développé depuis les années 1960 et qui applique des méthodes et outils de la science économique à l'analyse de phénomènes juridiques. Cette approche permet entre autres d'expliquer les effets économiques d'une loi et d'en évaluer l'efficacité.

plus couramment utilisés sont l'*auto-enforcement* (échange d'otage, bons de garantie) et les effets de réputation (Hadfield [2005]).

Une autre différence importante entre les deux types de mécanismes réside dans la nature de leurs outils de persuasion. Les pénalités imposées par les mécanismes d'*enforcement* légal se traduisent par des compensations financières et une augmentation du coût des ententes futures pour la partie prise en défaut, en demandant des termes contractuels plus favorables pour la partie lésée (Gow et al. [2000]). Les institutions d'ordre privé se basent quant à elles sur des lois et des procédures spécialisées. Leurs sanctions affectent la partie opportuniste de différentes façons parmi lesquelles la perte des gains futurs due à l'interruption de l'entente et les dommages à sa réputation sur le marché.

### 3.1.1.2 Efficacité comparée

Dans la littérature portant sur les mécanismes d'ordre privé, on retrouve plusieurs travaux abordant les raisons qui incitent les agents à utiliser les mécanismes privés plutôt que les tribunaux publics (Berstein [1992], Greif [2005]). Ces derniers seraient moins efficaces que les mécanismes privés au niveau du coût de l'*enforcement* et de son efficacité.

#### *Le coût de l'enforcement*

Les institutions d'*enforcement* d'ordre privé présentent trois caractéristiques qui leur permettent de diminuer les coûts de renforcement des contrats en comparaison des institutions plus formelles ou légales (Richman [2004]). Tout d'abord, le processus d'arbitrage privé n'implique que des agents de l'industrie. Le fait que les agents soient familiers avec le processus d'arbitrage permet de réduire les coûts administratifs, d'améliorer la prédictibilité de l'aboutissement du litige, et maintient des attentes réalistes quant au résultat de l'arbitrage. De plus, les agents développent une expertise qui semble être plus efficace que les tribunaux pour trouver des informations précises, adapter le jugement à des disputes spécifiques et trouver les sanctions appropriées.

Ensuite, les règles privées peuvent être ajustées pour rencontrer les besoins spécifiques d'une industrie ce qui mène à une facilitation de la résolution de conflit et donc à l'amélioration de l'efficacité du processus (Richman [2004]).

Enfin, les systèmes d'arbitrage privés agissent plus rapidement que les tribunaux (Richman [2004]). Les arbitres sont familiers avec l'industrie et les litiges qui peuvent survenir, ils développent une expertise et se basent sur des règles procédurales mettant plus d'emphasis sur la rapidité du processus de règlement de disputes que les tribunaux publics. Le fardeau administratif et le coût qui s'y rattachent sont ainsi allégés.

#### *Efficacité de l'enforcement*

En ce qui concerne l'efficacité de l'*enforcement*, les institutions d'ordre public comporteraient des limites importantes les rendant moins attrayantes que les institutions d'ordre privé pour certains échanges. Une première limite est que les pénalités qu'elles imposent peuvent ne pas s'appliquer à tous les types d'échanges. Des pénalités comme la saisie de biens ou d'actifs sont sans effet lorsque de tels biens ou actifs n'existent pas ou qu'ils sont facilement transportables<sup>37</sup>.

Une autre limite évidente des tribunaux est de gérer des litiges impliquant une dimension temporelle très importante. Les procédures publiques requièrent un certain intervalle de temps pour résoudre des disputes. Dans certains cas, les faibles montants impliqués dans les litiges et l'importance du facteur temps pour régler la dispute rendent le recours aux tribunaux inadéquat et inefficace pour les parties. Cette limite de l'*enforcement* public est particulièrement présente dans le secteur agroalimentaire puisque plusieurs produits agricoles sont de nature périssable et que les montants impliqués sont relativement faibles dans le cas de transactions individuelles.

Les tribunaux ne sont également pas très appropriés pour régler certains litiges complexes impliquant la mesure et la vérification de données difficilement observables *ex post*. Les litiges portant sur la qualité, très fréquents dans le secteur agroalimentaire, en sont des exemples typiques puisque la qualité des produits peut se détériorer dans le temps. La mesure ou la vérification de la qualité du lait plusieurs semaines après sa production sera erronée car le produit aura nécessairement subi une dégradation de sa qualité.

---

<sup>37</sup> L'exemple des diamantaires est souvent cité dans la littérature pour illustrer cette limite des tribunaux. Pour des raisons de fluctuations annuelles de l'offre et de la demande, les ventes de diamants entre marchands sont souvent faites à crédit. Or, les diamants sont facilement transportables et leur valeur est très élevée partout dans le monde. Ils peuvent facilement échapper aux saisies des tribunaux. Les marchands juifs auraient historiquement dominés l'industrie du diamant grâce à leur habileté à mettre en place un mécanisme d'*enforcement* basé sur la réputation pouvant pallier l'inefficacité des tribunaux (Richman [2004]).

Bien que les mécanismes d'*enforcement* public aient plusieurs limites apparentes, la présumée supériorité de l'*enforcement* privé demeure fragile. L'efficacité de l'*enforcement* privé dépend de la coopération volontaire et du respect des règles par les agents. La littérature sur les institutions d'ordre privé tire la plupart du temps ses exemples empiriques de communautés d'agents homogènes ayant des interactions répétées entre eux (Clay [1997], Bernstein [1992]). La coopération est plus facile à obtenir dans une communauté partageant les mêmes normes sociales puisque les pénalités comme l'ostracisme sont très dissuasives dans ces groupes et relativement peu coûteuses. Par ailleurs, quand la communauté s'élargit ou devient hétérogène, la coopération nécessaire à l'efficacité des mécanismes d'*enforcement* privé est beaucoup plus difficile à atteindre.

#### 3.1.2 Substituts ou compléments?

La nature de l'interconnexion entre les institutions d'*enforcement* d'ordre privé et celles d'ordre public ne fait pas l'unanimité parmi les économistes. L'une des perspectives, émanant du cadre de l'économie standard, est de les considérer comme des substituts. L'argument sous-jacent à cette position est que l'utilisation de règles légales et de tribunaux mine la coopération naturelle entre les partenaires commerciaux et leur bonne volonté, ce qui aurait pour effet d'affaiblir l'efficacité des ententes informelles. Les mécanismes d'*enforcement* public et privé doivent donc être utilisés séparément afin d'atteindre une plus grande efficacité.

L'autre perspective est de considérer les institutions d'ordre privé et public comme des institutions qui peuvent être utilisées en complémentarité par les agents afin d'améliorer l'efficacité de l'*enforcement* global (Klein [1996], Greif [2005]). Klein adhère à cette vision complémentaire. Il mentionne que bien que les institutions d'ordre privé et public soient substituts en demande à cause de leur effet prix-croisé positif, c'est-à-dire que l'augmentation du prix de l'une augmente la demande pour l'autre, elles sont complémentaires en production grâce à leur effet production-croisée positif, c'est-à-dire que l'augmentation de la quantité de l'une augmente le produit marginal de l'autre. Les deux formes d'institutions sont plus efficaces utilisées en complémentarité que séparément. Plus concrètement, Klein indique que l'utilisation de contrats pouvant être renforcés par des institutions d'ordre public et donc sujets aux règles légales, permet d' « [...] économiser sur le montant du capital d'*enforcement* privé nécessaire pour rendre une relation contractuelle "auto-

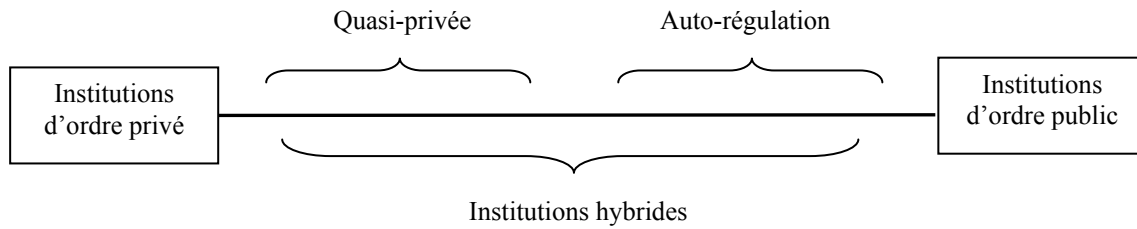
*contraingnante*” [...] » (Klein [1996] p.455). La nature formelle des ententes et la présence d’institutions d’*enforcement* public permettent donc d’atteindre un certain niveau de performance contractuelle en toute circonstance, et la complémentarité avec la menace d’utilisation de mécanismes d’*enforcement* privé permet d’atteindre le niveau de performance contractuelle désiré.

#### 3.2 Les institutions hybrides

Certaines institutions combinent des éléments de l’*enforcement* public et privé. Ces institutions, que l’on nomme institutions hybrides, n’ont pas reçu beaucoup d’attention dans la littérature économique jusqu’à présent. Greif est l’un des premiers auteurs à définir ces institutions comme une combinaison « *d’éléments des ordres privé et public et/ou de sanctions économiques, sociales et coercitives* » (Greif [2005] p.746). L’analyse des institutions hybrides combinant des éléments des ordres privé et public est d’un grand intérêt pour l’analyse néo-institutionnelle de la mise en marché collective des produits agricoles au Québec. De fait, il semblerait que l’*enforcement* des conventions de mise en marché soit de nature hybride. Je reviendrai sur ce point dans le chapitre suivant.

La littérature sur les institutions hybrides en est encore à ses balbutiements, si bien qu’on ne retrouve pas encore de travaux théoriques et empiriques s’intéressant spécifiquement à ces institutions. Je vais donc tenter ici de formuler un cadre analytique original similaire à celui proposé par la littérature organisationnelle sur les structures de gouvernance dans le but de mieux identifier ces institutions. Si l’on considère les institutions d’*enforcement* privé et public comme étant situées aux deux extrémités d’un continuum de possibilités, les différentes institutions hybrides se retrouveraient sur ce continuum (figure 3.5). Leur localisation sur le continuum dépendrait du degré ou de la proportion relative des caractéristiques d’ordre public et privé qu’elles possèdent.

Figure 3.3. La nature des institutions et leur continuum de possibilités.



Dans un article récent, Greif (2005) réfère à des institutions quasi-privées. La particularité de ces institutions se trouve dans un *enforcement* basé principalement sur un ordre privé, mais dont l'efficacité dépend impérativement de la présence d'institutions d'*enforcement* public. Quelques exemples permettent de mieux comprendre la nature de ces institutions hybrides. Les agences de notation de crédit qui sécurisent les droits de propriété lors d'échanges possèdent des mécanismes d'*enforcement* privé, mais l'efficacité de ces mécanismes dépend des institutions légales qui augmentent le coût de falsification de l'identité des agents (Greif [2005] p.745). Les entreprises de haute technologie et les firmes dont la profitabilité est fortement basée sur la réputation de leur marque dépendent d'une protection légale pour leurs brevets et leurs marques enregistrées. Les institutions quasi-privées, comme leur appellation l'indique, comportent une forte « teneur » d'ordre privé et se retrouvent donc près des institutions d'ordre privé sur le continuum de possibilités.

On retrouve d'autres types d'institutions hybrides dans la littérature juridique sous la forme d'institutions publiques auto-régulées (*self-regulated*). Les agences gouvernementales possédant des pouvoirs délégués des instances publiques sont des exemples typiques de ce type d'institutions. Il coexiste plusieurs types d'institutions publiques auto-régulées qui se différencient par leurs divers degrés de contraintes législatives, leur type d'*enforcement*, leur contrôle externe et leur degré de responsabilité financière (Ogus [1995]). L'intervention de l'*enforcement* d'ordre public est vraisemblablement plus intense dans une telle institution hybride que dans une institution quasi-privée. C'est pourquoi ces institutions se retrouvent près des institutions d'ordre public sur le continuum présenté plus haut.

Cette sous-section sur les institutions hybrides est délibérément brève. Le chapitre 4 qui porte sur l'émergence de l'institution hybride de la mise en marché collective sera l'occasion d'approfondir le concept d'institution hybride et d'analyser l'une de ces composantes, soit les conditions de son émergence appliquée au secteur laitier québécois.

### 3.3 Organisations et institutions

L'on ne pourrait terminer la présentation du volet institutionnel de l'économie néo-institutionnelle sans discuter du lien entre organisations et institutions. Les deux entités sont très fortement interreliées. Les organisations forment des institutions afin d'établir les règles du jeu et les institutions contraignent à leur tour les comportements des organisations. C'est ainsi que l'évolution des organisations et des institutions est profondément et irrévocablement liée.

Les choix organisationnels des agents sont donc influencés par l'environnement institutionnel et la prise en compte de cet environnement est essentielle à la compréhension des choix des agents. Si la loi interdit le recours à l'intégration verticale car celle-ci est perçue comme une forme d'organisation anti-concurrentielle, l'analyse des choix organisationnels devra porter sur les formes organisationnelles autres que l'intégration. Dans le cas des offices de commercialisation, la Loi oblige les producteurs à adhérer aux règles des offices et prévoit des pénalités pour ceux qui les enfreignent. Il n'est donc pas possible pour un producteur laitier québécois de vendre son lait directement à un acheteur ou sur un marché *spot*. Des formes organisationnelles autres que la mise en marché collective ne peuvent donc pas émerger et être analysées. Cette observation interpelle d'un point de vue économique. Si les agents ne peuvent choisir d'autres modes de coordination ou d'organisation, comment peut-on juger de l'efficacité relative de la coordination verticale par l'intermédiaire d'offices de commercialisation? Les règles du jeu de la mise en marché collective permettent-elles de diminuer les coûts de transaction des agents qui y prennent part? De fait, les institutions ne font pas que déterminer l'étendue des possibilités d'arrangements organisationnels des agents, elles conditionnent également leur efficacité en influençant l'importance des coûts de transaction.

Ce questionnement n'est pas nouveau dans la littérature institutionnelle. Plusieurs travaux portent sur la capacité des agents à s'adapter aux contraintes institutionnelles. Lorsque le cadre institutionnel n'est pas adapté à l'un ou l'autre des agents et qu'il diminue l'efficacité transactionnelle de l'échange, les agents sont incités à contourner ce cadre de deux façons : 1) développer des mécanismes de substitution, ou 2) modifier les caractéristiques des transactions. Dans le cas de la substitution, la littérature avance que les agents chercheront à développer des mécanismes de coordination informels qui auraient une efficacité semblable à un mécanisme formel interdit par les institutions en place. Par exemple, si les contrats directs



### Chapitre III

sont plus efficaces pour coordonner les échanges de lait entre producteurs et acheteurs québécois mais que la Loi les interdit, les parties auront des incitations à contourner le mode de coordination imposé en établissant des contrats informels directement avec les acheteurs.

Le second moyen à la disposition des agents pour contourner des contraintes institutionnelles inadaptées est de modifier les caractéristiques des transactions, particulièrement le degré de spécificité des actifs, afin d'aligner ces dernières sur le mode organisationnel imposé. Un exemple empirique de ce contournement est analysé dans l'article de Yvrande-Billon et Ménard (2005). À la suite de la réforme du transport ferroviaire britannique, les opérateurs se sont vus imposer des contraintes concernant la durée des contrats. Faute de pouvoir modifier les règles du jeu, ils se sont efforcés de s'adapter à ces contraintes institutionnelles, entre autres en standardisant les matériels roulants, c'est-à-dire en diminuant le degré de spécificité de leurs actifs.

### CONCLUSION

Ce chapitre a été l'occasion de présenter les bases théoriques qui seront utilisées dans les chapitres suivants et de les adapter au secteur laitier ainsi qu'à la mise en marché collective des produits agricoles. L'économie néo-institutionnelle, avec ses deux niveaux d'analyse et une même emphase sur les coûts de transaction, constitue un cadre très pertinent pour analyser les questions de recherche de ce travail. Le volet institutionnel se focalise sur le rôle des institutions et de leur efficacité (North [1990]). Ce chapitre a porté une attention particulière au rôle d'*enforcement* des institutions puisque la mise en marché collective semble assurer cette fonction auprès des producteurs laitiers et acheteurs/transformateurs de lait québécois. Ce chapitre a également été l'occasion de définir ce que j'entends par institution hybride puisque ce type d'institution n'a pas encore fait l'objet d'analyses approfondies et que sa nature exacte demeure confuse dans la littérature. Les notions de la littérature récente seront utilisées pour analyser la première question de recherche soit l'émergence d'une institution d'*enforcement* hybride.

Le volet gouvernance s'est quant à lui développé autour du principe d'alignement discriminant (Williamson [1985]). Ce principe stipule que selon diverses dimensions des transactions (spécificité des actifs, incertitude, fréquence) et certaines hypothèses

### Chapitre III

comportementales (rationalité limitée, opportunisme), les agents économiques choisissent d'encadrer leurs transactions par des structures de gouvernance qui minimisent les coûts de transaction. Dans le secteur laitier, les transactions de lait présentent une très forte spécificité temporelle, ce qui est un facteur prépondérant dans le choix d'un mode de coordination des transactions. Ce volet de l'économie néo-institutionnelle sera utilisé pour évaluer les deuxième et troisième questions de recherche de cette thèse qui portent sur l'efficacité transactionnelle de la coordination des transactions de lait dans différentes structures de gouvernance, en l'occurrence les contrats directs et les offices de commercialisation.

**NATURE INSTITUTIONNELLE ET  
ORGANISATIONNELLE DE LA MISE EN  
MARCHÉ COLLECTIVE DU LAIT**

## PARTIE II

La deuxième partie de cette thèse élabore l'analyse de la nature institutionnelle et organisationnelle de la mise en marché collective à partir des propositions théoriques de la littérature néo-institutionnelle. Le premier chapitre de la thèse a exposé la représentation de la nature, de l'organisation et du fonctionnement des offices de commercialisation et de la mise en marché collective des produits agricoles telle qu'on la retrouve dans la littérature existante. Les chapitres de la deuxième partie de la thèse s'éloignent des sentiers battus. Ils visent à présenter ce système de mise en marché sous l'angle inédit de l'économie néo-institutionnelle et de souligner la nature duale de cette organisation des transactions, à la fois une institution et une organisation<sup>38</sup>. Cet angle d'analyse permettra d'introduire de nouveaux éléments de réflexion concernant les fonctions et la performance de la mise en marché collective du lait dans la chaîne d'approvisionnement agroalimentaire.

Le chapitre 4 examine la première question de recherche posée en début de thèse sur l'émergence des institutions : Quels sont les déterminants de l'émergence d'institutions de nature hybride, c'est-à-dire une nature combinant un ordre privé émanant de l'interaction d'agents privés, et un ordre public émanant de l'action coercitive de l'État? L'objectif de ce chapitre consiste principalement à explorer la nature institutionnelle de la mise en marché collective du lait au Québec. Cet objectif se décline en deux sous-objectifs. Dans un premier temps, le chapitre examine les déterminants de l'émergence d'une institution hybride à partir du cas de la création du système de mise en marché collective dans le secteur laitier au Québec. L'émergence d'offices de commercialisation, et plus largement d'une mise en marché collective et obligatoire, est généralement expliquée dans les littératures de la théorie de la capture<sup>39</sup> et des choix publics (*Public choice*) par la capacité des producteurs agricoles à influencer la classe politique en leur faveur afin de réglementer le secteur et améliorer leur pouvoir de négociation avec les acheteurs. La thèse avancée dans ce chapitre ne rejette pas totalement cette hypothèse, mais la considère incomplète. Ce système de commercialisation comporte un important dispositif institutionnel, notamment des mécanismes d'*enforcement* privés et légaux, et aurait été créé en réponse aux échecs des institutions en place, notamment

---

<sup>38</sup> Au sens de North (1990).

<sup>39</sup> Cette théorie est mieux connue sous le nom de *rent-seeking* dans la littérature anglophone.

les institutions d'*enforcement*, à réduire les aléas contractuels et à assurer le renforcement des contrats entre producteurs et acheteurs.

Dans la foulée de cette analyse, je montre dans un second temps que le système de mise en marché des produits agricoles a historiquement assumé des fonctions allant au-delà de la simple recherche de rente par les producteurs, remettant ainsi en doute les explications avancées par la théorie de la capture. Cette institution permet également d'encadrer les relations commerciales entre producteurs et acheteurs/transformateurs et d'atténuer d'importants aléas contractuels.

Alors que le chapitre 4 se focalise sur la nature institutionnelle de la mise en marché collective, le chapitre 5 se penche sur sa nature organisationnelle. Il a pour objectif de répondre à la deuxième question de recherche de la thèse qui se pose dans ces termes : Quelle est la nature organisationnelle de l'office de commercialisation du lait et quels en sont les impacts sur son efficacité transactionnelle, c'est-à-dire son efficacité à coordonner les transactions? Il débute par une brève présentation des apports de l'économie néo-institutionnelle sur les régularités des formes hybrides et les dimensions des structures de gouvernance du marché, de la hiérarchie et de la forme hybride. Il enchaîne avec l'analyse de la nature organisationnelle des structures de gouvernance examinées. Cette analyse conduit à considérer la mise en marché collective du lait au Québec comme une structure de gouvernance des transactions hybride quasi-hiérarchique et les contrats directs utilisés en Grande-Bretagne comme une structure hybride quasi-marchande. À partir de ces propositions, j'évalue les implications de ces natures organisationnelles sur leur efficacité à coordonner des transactions impliquant une dépendance bilatérale. La mise en marché collective du lait permettrait de mieux coordonner les réponses d'agents bilatéralement dépendants et de minimiser les coûts de transaction, mais atténuerait significativement les incitations en plus de générer des coûts de contrôles administratifs.

### CHAPITRE IV - ÉMERGENCE D'UNE INSTITUTION HYBRIDE\*

La question de l'émergence des institutions et de leur évolution est au centre du programme de recherche du volet institutionnel de l'économie néo-institutionnelle. Leur apparition, leur déclin ou leur persistance participeraient à expliquer la divergence des performances économiques des sociétés et des nations, mais également des agents économiques (North [1990]). Le chapitre précédent a présenté un bref survol de la littérature sur l'émergence des institutions d'*enforcement*. Cette littérature émergente bénéficie des apports de travaux de l'économie et du droit. La plupart des travaux de cette littérature mettent l'accent sur l'étude d'institutions d'ordre privé ou public, négligeant de ce fait l'analyse des institutions de type hybride qui combinent à la fois un ordre public et privé. Ce chapitre est une contribution originale à cette littérature encore peu développée, mais jouissant d'un intérêt grandissant. En examinant les conditions d'émergence de l'office de commercialisation du lait industriel au Québec, il vise à répondre à la première question de recherche qui se formule comme suit : Quels sont les déterminants de l'émergence d'institutions de nature hybride, c'est-à-dire une nature combinant un ordre privé émanant de l'interaction d'agents privés, et un ordre public émanant de l'action coercitive de l'État?

Le premier objectif de ce chapitre est de démontrer que les institutions hybrides, comme le système de mise en marché collective du lait, peuvent être nécessaires pour garantir la sécurité transactionnelle des partenaires contractuels lorsque les mécanismes d'*enforcement* privé et public « purs » échouent. La principale idée avancée pour expliquer cet échec est la présence combinée d'actifs spécifiques à la relation contractuelle et de pouvoirs de négociation déséquilibrés entre les parties. Le second objectif est de démontrer que le système de mise en marché du lait, en tant qu'institution, a historiquement assumé des fonctions allant au-delà du simple objectif d'augmentation des rentes économiques des producteurs.

---

\* Ce chapitre est basé sur un papier publié dans le *Canadian Journal of Agricultural Economics*, 2008, 56 (4): 509-522.

## Chapitre IV

Le chapitre débute par un retour sur la littérature entourant l'émergence des institutions d'*enforcement* privé et de leurs limites, pour ensuite discuter du rôle du pouvoir de négociation dans l'émergence d'institutions d'*enforcement* et de la nature institutionnelle hybride de la mise en marché collective. La seconde section du chapitre présente le cas à l'étude. J'aborde successivement le contexte de remise en cause de la commercialisation du lait au Québec, l'occurrence d'aléas contractuels et les solutions institutionnelles réelles et potentielles qui auraient pu atténuer ces aléas. Enfin, la dernière section de ce chapitre soutient l'idée d'une représentation institutionnelle hybride de la mise en marché collective. J'avance que les offices de commercialisation permettent d'équilibrer le pouvoir de négociation entre les parties pour d'une part augmenter les prix reçus à la production, mais aussi pour encadrer les relations contractuelles et les renforcer à l'aide de mécanismes d'ordre privé et public. La section se termine avec une possible généralisation du cas laitier québécois.

### 1. L'ÉMERGENCE DES INSTITUTIONS

Dans le chapitre précédent, j'ai brièvement abordé la nature et le rôle institutionnels du système de mise en marché collective (cf. chapitre 3, section 3.1). À la lumière des caractéristiques des institutions d'ordre privé et public, il semblerait que les offices de commercialisation utilisent des mécanismes d'*enforcement* hybride combinant les deux ordres. Cette caractéristique du système de mise en marché collective est très intéressante d'un point de vue pragmatique puisqu'elle permet de mieux saisir sa nature réelle, et donc les coûts et les compétences de cette institution hybride, mais aussi d'un point de vue théorique puisque les raisons sous-jacentes à l'émergence des institutions hybrides et leur fonctionnement ne sont pas encore bien documentés dans la littérature.

La première section de ce chapitre présente brièvement les différents facteurs, tirés de la littérature, qui motivent le choix des agents d'un recours à des institutions d'*enforcement* d'ordre privé et public. Ces éléments théoriques serviront de base d'analyse à l'étude de cas. La section se termine par l'examen de la nature institutionnelle de la mise en marché collective au Québec. Elle sera l'occasion d'expliquer pourquoi je considère ce système de commercialisation comme une institution hybride.

### 1.1 Intérêt et limites des mécanismes d'*enforcement* privé

La littérature économique et légale sur les mécanismes d'*enforcement* d'ordre privé distingue deux principaux facteurs qui expliquent leur utilisation. Ces mécanismes émergent généralement parce que 1) l'*enforcement* d'ordre public n'est pas disponible (Clay [1997]) ou que 2) l'*enforcement* d'ordre public est disponible mais que les mécanismes d'*enforcement* privés s'avèrent plus efficaces (Bernstein [1992], Greif [2005]). Cette dernière hypothèse soulève la question de l'intérêt économique de l'utilisation des mécanismes d'*enforcement* d'ordre public: puisqu'il semble évident que les mécanismes privés soient plus efficaces que les mécanismes légaux, pourquoi les tribunaux sont-ils parfois préférés à l'*enforcement* d'ordre privé?

Cette littérature indique que certaines conditions spécifiques seraient nécessaires pour qu'un *enforcement* d'ordre privé se développe. La coopération entre parties est décisive. Quelques études mentionnent que les interactions commerciales répétées renforcent la réciprocité, qui à son tour facilite l'émergence de comportements coopératifs (Ellickson [1991], North [1990]). Pirrong ajoute qu'une distribution symétrique des gains de l'échange est plus propice au développement de comportements coopératifs et donc, au succès des institutions d'ordre privé (Pirrong [1995]). Examinant l'exemple de l'introduction d'améliorations au système de classification des grains par le Chicago Board of Trade (CBOT) après la guerre civile aux États-Unis à la fin des années 1860, Pirrong observe que cette réforme a imposé des coûts significatifs à certains agents dont la coopération était essentielle au succès du nouveau système, engendrant une distribution asymétrique des gains de la réforme<sup>40</sup>. Lorsque cette situation prévaut, des compensations ou des pénalités décidées par les agents prenant part au système sont nécessaires pour conserver la coopération entre les parties. Or, ces règles étant renforcées par un ordre privé (dans ce cas-ci par les agents prenant part au système) et ayant donc une nature de bien public, les agents avantagés sont incités à devenir passagers clandestins et à éviter de payer les compensations par exemple. En présence de coûts de transaction élevés générés par la négociation de compensations, la mise en place de règles efficaces peut s'avérer très coûteuse ce qui explique l'échec de la réforme du CBOT selon Pirrong (Pirrong [1995] p.231). Dans ce cas, la partie lésée peut être plus encline à rechercher

---

<sup>40</sup> Les améliorations concernaient la régularisation de la classification, de l'inspection et de la pesée des grains ainsi que l'atténuation d'importantes asymétries d'information dans le commerce des grains (Pirrong [1995] p.230).



un *enforcement* d'ordre public, comme une demande de législation auprès des autorités publiques pour réguler les relations contractuelles dans le cas du CBOT.<sup>41</sup>

### 1.2 Le pouvoir de négociation : un facteur décisif de succès de l'*enforcement* privé

À partir des intuitions de Ellickson (1991), North (1990) et Pirrong (1995), le présent chapitre ajoute qu'un pouvoir de négociation symétrique entre les parties à l'échange est également un facteur critique d'émergence de comportements coopératifs et de succès des mécanismes d'*enforcement* privé. L'analyse du cas de l'émergence de l'office de commercialisation du lait industriel<sup>42</sup> au Québec est utilisée pour illustrer cette proposition. L'étude de cas démontre que la structure de marché oligopsonique de l'industrie laitière a engendré un pouvoir de négociation asymétrique entre les partenaires commerciaux à l'avantage des acheteurs. Combinée à la présence d'actifs spécifiques et à la dépendance bilatérale que ce type d'actif peut créer, la position de négociation asymétrique a amplifié la méfiance des producteurs envers les acheteurs de lait. En de telles circonstances, il semble que la confiance et la coopération entre partenaires soient plus fragiles et ce, même en situation d'interactions commerciales répétées. L'efficacité de mécanismes d'*enforcement* privé pour renforcer les arrangements contractuels entre les parties est alors fortement compromise.

L'inefficacité des mécanismes d'ordre privé à renforcer les accords devrait en principe mener au recours à des mécanismes alternatifs. Dans le cas présenté, le recours à des institutions d'*enforcement* d'ordre public s'avérait très coûteux financièrement pour le producteur de lait individuel qui devait faire appel au service d'un avocat. De plus, la littérature sur le droit et l'économie suggère que les tribunaux sont souvent inefficaces pour régler certains conflits, notamment des conflits qui impliquent des mesures de qualité de produits périssables par exemple (Richman [2004]) (cf. chapitre 3, section 3.1.1.2). Par ailleurs, le recours à des mécanismes d'*enforcement* organisationnels, comme l'intégration verticale ou la formation de coopératives agricoles, ne remportait pas le succès attendu comme je le montrerai plus loin dans le chapitre. La proposition théorique avancée ici est que des institutions d'*enforcement* hybrides peuvent émerger comme une alternative crédible lorsque les mécanismes

---

<sup>41</sup> Dans le cas rapporté par Pirrong (1995), la partie lésée fit appel aux autorités de l'État de l'Illinois pour légiférer sur le pouvoir de la partie avantagée afin de limiter l'asymétrie d'information et les actes opportunistes (Pirrong [1995] p.230-231).

<sup>42</sup> Je rappelle ici que le lait industriel était destiné à la transformation pour en faire du beurre, fromage, poudre de lait et concentré, et autres produits transformés, et le lait nature à la consommation sous forme liquide.

d'*enforcement* d'ordre privé ou public « purs » s'avèrent inefficaces et les mécanismes organisationnels infructueux. Avant d'aborder l'étude de cas proprement dite, il est essentiel d'expliquer en quoi les offices de commercialisation canadiens sont considérés dans ce travail comme des institutions d'*enforcement* hybrides.

### 1.3 La mise en marché collective, une institution hybride?

Les offices de commercialisation ont toujours proposé aux producteurs agricoles un large éventail de services ayant pour but de baliser les règles du jeu du commerce entre producteurs et acheteurs et de diminuer les coûts de transaction. Ils disséminent de l'information sur les marchés, emploient des superviseurs qui participent aux opérations d'échantillonnage et d'évaluation de qualité des produits dans les entreprises de l'aval, déterminent les standards de qualité, formalisent les règles de l'échange entre partenaires contractuels et mettent en place des mécanismes de résolution de conflits. Ces services ou fonctions des offices relèvent de leur rôle institutionnel. Qui plus est, plusieurs éléments indiquent que le rôle institutionnel d'*enforcement* des offices, et plus largement du système de mise en marché collective, est hybride. L'examen de cette nature institutionnelle hybride est très utile puisqu'elle permet de mieux comprendre le rôle institutionnel que les offices occupent et leur efficacité globale. Le rôle institutionnel des offices n'a pratiquement pas été abordé dans la littérature et pourtant, son importance est bien réelle comme il en sera question dans la section 3 du présent chapitre.

Dans le chapitre 3 (section 3.1.1.1), j'ai mentionné que les institutions d'*enforcement* d'ordre privé et public se différenciaient principalement par rapport à leurs frontières d'*enforcement* et la nature de leurs outils de persuasion. Je rappelle que les frontières d'*enforcement* représentent les dispositifs de base qu'utilisent les agents pour renforcer leurs engagements (loi *versus* coopération volontaire des agents) et les outils réfèrent aux instruments de coercition à la disposition des agents (pénalités financières, dommage à la réputation, pertes de gains futurs). Je reviens ici sur les différences entre institutions privées et publiques afin d'appuyer la thèse de l'*enforcement* hybride de la mise en marché collective défendue ici.

Les frontières de l'*enforcement* utilisé dans la mise en marché collective semblent être un assortiment de mécanismes privés et publics. En structurant la coopération entre les

producteurs, les offices de commercialisation améliorent la communication et permettent à des producteurs géographiquement dispersés d'agir collectivement pour punir un acheteur opportuniste à l'aide de mécanismes de réputation ou de dommages commerciaux. Plusieurs cas d'organisation de producteurs pour bloquer l'accès physique aux sites des transformateurs se sont produits par le passé. Au Québec, le dernier épisode de ce genre s'est produit en novembre 2004 durant la crise de la vache folle et concernait l'abattoir Colbex (Radio-Canada [2004]). Le recours à ce type d'*enforcement* privé représente cependant plus l'exception que la règle. De façon générale, les conflits sont réglés par le jeu de la négociation entre les parties. En dernier ressort, les parties se retrouvent devant le tribunal administratif prévu à cet effet et contrôlé par l'autorité régulatrice du système de mise en marché collective.

En ce qui concerne la nature de leurs outils de persuasion, les offices de commercialisation utilisent des mécanismes qui s'apparentent aux outils légaux : un tribunal ayant le pouvoir de contraindre les parties aux règles formulées grâce à une délégation de pouvoir des autorités publiques et d'imposer des compensations financières. Cependant, le tribunal administratif et les lois qui régissent les rapports contractuels sont spécifiques à ce système et à l'industrie agroalimentaire, comme dans le cas d'institutions d'ordre privé. La théorie indique d'ailleurs que cette spécialisation permettrait d'améliorer l'efficacité de l'*enforcement* (cf. chapitre 3, section 3.1.1.2). La mise en marché collective utiliserait donc *a priori* des outils d'*enforcement* d'ordre public mais les adapterait pour répondre aux besoins spécifiques de l'industrie ce qui est une caractéristique des institutions d'*enforcement* d'ordre privé.

Par ailleurs, si l'on tente de situer les offices de commercialisation sur le continuum de possibilités entre les ordres privé et public tel que défini dans le chapitre précédent, il est probable qu'ils soient plus près de l'extrémité « d'ordre public » que de celui « d'ordre privé ». Bien que la mise en marché collective semble combiner les deux ordres, les pouvoirs coercitifs délégués par l'État sont les plus utilisés pour régler les conflits. Les offices feraient donc partie du même « type » d'institutions hybrides que les institutions publiques auto-régulées (cf. figure 3.3). C'est avec cette vision néo-institutionnelle des offices que la prochaine section présente l'étude du cas de l'émergence du système de mise en marché collective au Québec à partir d'observations de l'industrie laitière.

### 2. L'ÉTUDE DU CAS DU SECTEUR LAITIER

La traditionnelle explication de l'émergence des offices de commercialisation provient des littératures sur le *rent-seeking* et le *public choice*. L'hypothèse avancée est que des périodes prolongées de bas prix agricoles ont amené les producteurs à douter du bon fonctionnement du marché (Veeman [1987]). Les producteurs se sont alors investis dans les coopératives agricoles espérant que l'action collective améliore leurs revenus. Or, les coopératives n'obtenaient généralement pas le résultat souhaité comme il en sera question dans les sections suivantes. C'est alors que les producteurs se tournèrent vers une autre forme d'action collective mais obligatoire, les offices de commercialisation, et qu'ils firent appel aux autorités gouvernementales. En contraignant tous les producteurs d'une région délimitée à commercialiser leurs produits sous leur contrôle, les offices s'assuraient d'un pouvoir de négociation substantiel face aux transformateurs. Cette explication reprend donc l'hypothèse, développée par la théorie du *public choice*, qui avance que les producteurs, en tant que groupe de lobbying, ont pu utiliser leur influence politique pour créer une institution améliorant leur pouvoir de négociation avec les acheteurs (Ledoux [1971]). En d'autres mots, l'implication du gouvernement dans la création des offices de commercialisation constituait en fait un accord avec la classe agricole pour augmenter les revenus des producteurs en leur permettant de créer des monopoles.

La présente thèse défend l'idée que cette explication est plausible mais partielle. En utilisant les éclairages fournis par l'économie néo-institutionnelle sur l'émergence des institutions, mon analyse présente une explication qui vient compléter l'explication traditionnelle, et donc proposer une vision plus complète de l'émergence des offices de commercialisation. Ma thèse suggère que l'accord du gouvernement de permettre la création d'offices de commercialisation et de leur déléguer des pouvoirs substantiels est également une réponse aux échecs des institutions en place à réduire les aléas contractuels, notamment le renforcement des accords contractuels entre producteurs et acheteurs évoluant dans une structure de marché oligopsonique et confrontés au développement d'actifs spécifiques aux transactions de produits agricoles. L'absence de comportements coopératifs entre les parties à l'échange et les difficultés à appliquer des sanctions semblent avoir empêché le développement de mécanismes d'*enforcement* privé. La faible valeur des transactions et la grande périssabilité de certains produits agricoles auraient également découragé le long et onéreux recours aux

tribunaux. L'*enforcement* des contrats par l'intermédiaire d'une institution d'*enforcement* hybride aurait été perçu comme une alternative à bas coût pour réguler les relations commerciales du secteur agricole. L'étude de cas présentée dans ce chapitre porte sur l'analyse de l'émergence de la Loi qui permet la création d'offices de commercialisation au Québec à partir de l'examen du secteur du lait industriel et des premières conventions de mise en marché provinciales.

### 2.1 Évolution de l'industrie agricole entre 1945 et 1970

Les données et évidences empiriques utilisées dans ce chapitre ont été tirées de documents historiques, de deux enquêtes gouvernementales majeures (Rapport Héon [1956] et Rapport April [1967]), de dossiers produits par l'office de commercialisation du lait québécois et de thèses académiques réalisées peu de temps après la création de l'office du lait industriel (Forgue [1971] et Ledoux [1971]). Le contenu des premières conventions de mise en marché du lait industriel écrites entre 1967 et 1980 a également été analysé. Quelques producteurs laitiers en activité durant la période examinée ont aussi été interviewés lorsque la documentation écrite était insuffisante pour bien comprendre les conditions historiques. Enfin, un employé d'un important acheteur de lait industriel québécois chargé des relations avec les fournisseurs/producteurs entre les années 1960 et 1990 a été rencontré afin de vérifier certaines informations contenues dans les documents historiques.

Je débute l'étude de cas avec un bref retour sur certains éléments présentés dans le premier chapitre sur le contexte de remise en cause du mode traditionnel de production agricole au Québec. Ce retour historique a pour objectif de comprendre l'origine de l'évolution de l'industrie agricole et de l'occurrence de problèmes contractuels entre les parties. Durant la première moitié du vingtième siècle, le secteur agroalimentaire du Québec a subi une transformation profonde. Les besoins de la Seconde Guerre Mondiale en force de travail et en produits alimentaires ont précipité la mécanisation et la spécialisation de l'agriculture québécoise ainsi que le développement de l'agro-industrie. Le modèle agricole dominant s'est graduellement modifié, passant d'un mode de production basé sur l'autosubsistance à un mode de production spécialisé et marchand, c'est-à-dire orienté vers la vente hors ferme (Morisset [1982]). Représentant 26% de toutes les fermes québécoises en 1951, les fermes

commerciales<sup>43</sup> sont devenues dominantes dans les années soixante comptant pour 67% du total des fermes en 1971 (Kesteman et al. [2004] p.221). Cette transition était soutenue par l'État. La transformation à la ferme, qui était l'apanage du modèle traditionnel d'autosubsistance, était découragée par les autorités afin d'améliorer la qualité et l'uniformité des produits agricoles. Les produits agricoles bruts étaient de moins en moins transformés sur le site de production et consommés sur place, mais vendus à des transformateurs ou intermédiaires. La conséquence immédiate de ce changement pour le producteur individuel a été le développement d'une dépendance accrue au marché pour subvenir aux besoins de l'entreprise et de la famille.

Cette mutation du mode de régulation de la production agricole est particulièrement palpable dans le secteur laitier puisque ce secteur a été grandement sollicité lors de la Seconde Guerre pour fournir des produits laitiers à l'Angleterre. En 1961, 76% des vaches laitières se retrouvent dans des entreprises agricoles spécialisées et en 1971, elles sont 90% (Kesteman et al. [2004] p.222).

Dans le secteur de la transformation, les exportations vers l'Europe avaient encouragé la multiplication d'entreprises de transformation et le développement du réseau de distribution. De fait, l'effort de guerre canadien s'était entre autres traduit par des investissements dans les infrastructures du secteur de la transformation afin de subvenir aux besoins alimentaires de l'Europe. Au lendemain de la Guerre, les agroindustriels entreprirent un processus de consolidation afin d'améliorer leur efficacité. Dans l'industrie laitière, le nombre d'usines de transformation est passé de 1 170 en 1943 à 771 en 1956, et 349 en 1967 (Morisset [1982] p.295). Le gouvernement a participé à ce processus de rationalisation en garantissant des prêts et en distribuant des subventions. Ces transformations suggèrent que l'industrie de la transformation évoluait vers une structure de marché de plus en plus concentrée, voire oligopsonique dans certaines régions. Dans la région des Cantons de l'Est par exemple, le principal acheteur de lait transformait le lait d'environ 1000 producteurs laitiers en 1952, soit 60% de la production totale de la région (Rapport Héon [1955] p.272).

Les modes de consommation se modifièrent également beaucoup durant cette période. L'effort de guerre qui consistait entre autres à libérer une force de travail de l'agriculture en faveur de l'industrie et des champs de bataille avait été possible grâce à une augmentation de

---

<sup>43</sup> Les fermes étaient considérées commerciales lorsque la valeur de leur vente sur le marché totalisait plus de 2 500 dollars canadiens.

la productivité du travail sur les fermes. Cet événement a également eu pour effet de déclencher un irréversible mouvement d'exode rural vers les villes. La population grandissante des villes créa une forte demande pour les produits agricoles standardisés. Les autorités publiques entreprirent alors plusieurs interventions pour améliorer la qualité et l'uniformité du lait avec des mesures comme la mise en place de normes de qualité. Certains documents semblent cependant indiquer que les normes de qualité n'étaient pas implantées vigoureusement. Une enquête gouvernementale réalisée dans les années 60 pour examiner la question de la qualité du lait avait conclu que des efforts supplémentaires étaient nécessaires pour améliorer la qualité du lait afin d'augmenter la consommation locale et accélérer le développement des marchés extérieurs (Rapport April [1967] p.71-72). Selon cette même enquête, la moitié du lait industriel produit au Québec contenait plus de bactéries que la norme maximale canadienne de l'époque de 3 000 000 de bactéries par millilitre.

### 2.2 Les contrats informels confrontés à plusieurs aléas contractuels

L'émergence d'une agriculture marchande durant la première moitié du vingtième siècle s'est traduite par de nouvelles possibilités de vente mais également de nouvelles difficultés pour les producteurs laitiers. Les producteurs pouvaient vendre leur lait via deux principaux circuits de commercialisation: le canal coopératif (coopératives agricoles) ou le canal de vente directe à des entreprises de transformation privées. La plupart des arrangements commerciaux entre les producteurs et les entreprises de transformation étaient verbaux et informels. Les transactions commerciales impliquaient plusieurs opérations comme le transport du produit, sa classification, la fixation de son prix, la détermination de son mode de paiement, qui constituaient autant de situations potentiellement litigieuses entre les parties. Bien qu'il soit mentionné dans les documents historiques que des disputes commerciales se produisaient entre les coopératives et leurs membres<sup>44</sup>, la plupart des litiges émanaient des relations entre producteurs et entreprises privées (Ledoux [1971]). L'analyse empirique entreprise ici concerne donc plus spécialement ces derniers cas.

---

<sup>44</sup> Bien qu'il ne semble pas y avoir de mention écrite de comportements opportunistes de la part des coopératives, l'une des personnes interviewées a indiqué que certaines coopératives avaient, dans les années 1970, floué leurs membres en falsifiant les tests de gras du lait à partir desquels les producteurs étaient rémunérés.

Le développement de relations contractuelles dans de telles circonstances présentait trois défis majeurs au commerce. Tout d'abord, il existait une importante asymétrie d'information entre les parties relativement à l'échantillonnage, la pesée et la classification du lait dans les usines de transformation. Toutes ces opérations étaient sous la responsabilité de l'acheteur, mais s'avéraient critiques dans la détermination du paiement au producteur. Puisque très peu de contrôles externes étaient réalisés pour surveiller la manipulation du lait au cours de ces opérations, les producteurs suspectaient les acheteurs de comportements opportunistes dans l'accomplissement de ces tâches (Rapport Héon [1955]). Comme Mazé (2005) le souligne dans une analyse de l'industrie bovine en France, « *Même si de telles erreurs ne sont pas statistiquement significatives sur un large nombre d'animaux (les erreurs peuvent être désavantageuses ou avantageuses pour les producteurs), elles affectent tout de même la perception d'équité et la possibilité de comportements opportunistes de la part de l'autre partie* » (Mazé [2005] p.17). Il ne semble pas exister d'évidences écrites qui montrent que les acheteurs de lait étaient opportunistes lors de la réalisation de ces opérations. Cependant, l'une des personnes interviewées a mentionné que certains acheteurs agissaient de façon opportuniste avec les producteurs lors des tests de composition du lait. Il est donc très probable que l'affirmation de Mazé puisse s'appliquer à l'industrie laitière québécoise de l'époque.

Ensuite, certains acheteurs n'étaient pas incités à manipuler le lait de façon optimale et à minimiser les coûts de transport du lait. Durant le transport du lait de la ferme à l'usine de transformation, le producteur était parfois responsable de son produit et chargé de payer le transporteur. Or, le choix du transporteur, son itinéraire, l'horaire de collecte du lait et les prix du transport étaient décidés par l'acheteur (Rapport Héon [1955]). Toute augmentation du prix du transport fixé par les acheteurs était contestée par les producteurs. De plus, les producteurs se plaignaient que les horaires de collecte du lait étaient irréguliers et que cela affectait la qualité du lait. Plusieurs inquiétudes soulevées par les producteurs concernant le coût du transport et les horaires de collecte sont rapportées dans un des rapports gouvernementaux (Rapport Héon [1955]).

Enfin, les documents consultés mentionnent plusieurs cas de décisions contractuelles unilatérales de la part des acheteurs. Le pouvoir de négociation substantiel des acheteurs était parfois utilisé pour fixer les prix et les conditions de vente à leur avantage, mais également pour les modifier à leur guise (Ledoux [1971]). Par exemple, les acheteurs pouvaient refuser



les livraisons de lait, changer les conditions de vente ou changer les prix du transport du lait sans donner de justification ou de préavis (Rapport Héon [1955], Forgue [1971]). De plus, il semblerait que les acheteurs s'octroyaient parfois le droit de « punir » un producteur trop revendicateur. Un intervenant du secteur laitier de l'époque où le lait était livré en bidons indique : « *un producteur qui se montrait un peu revendicateur vis-à-vis sa laiterie voyait son lait de temps à autre s'en aller aux surplus<sup>45</sup>, et ce un peu plus souvent qu'un autre.* » (UPA [1984] p.72). Il semble donc, à la lumière de ces allégations, que les acheteurs utilisaient leur pouvoir de négociation pour agir de façon opportuniste. Une enquête gouvernementale rapporte un cas particulier dans lequel les plaintes des producteurs envers les actions unilatérales de l'acheteur avaient été « mitigées » par ce dernier en brandissant la menace d'une rupture du contrat de livraison (Rapport Héon [1955] p.274).

La présence d'actifs spécifiques de site et temporel en production laitière pouvait créer d'importants coûts de transaction et donc, accroître la vulnérabilité de cette industrie aux comportements opportunistes comme il en a été question au chapitre 3 (section 2.3.2). Le ratio poids/valeur élevé du lait incite les transformateurs à se localiser près des sources de production (Masten [2000] p.187). La co-localisation réduit les coûts de production et est donc préférée par les parties. Par ailleurs, une fois en opération, les usines de transformation ne peuvent être délocalisées qu'à un certain coût. La même logique s'applique aux sites de production. Les fermes laitières sont liées à un site géographique spécifique. La délocalisation d'une ferme implique la vente de l'actif terre et l'achat d'un autre actif. Bien que la vente de l'actif ne se traduise pas nécessairement par une perte de valeur, la délocalisation génère des coûts non négligeables. Poursuivre la production sur le même site mais vendre à un acheteur situé plus loin engendre des coûts de transport supplémentaires. La proximité des partenaires commerciaux et les économies qui en sont retirées rendent les transactions plus spécifiques au site. Cette spécificité ne pose cependant pas problème tant que les parties ont accès à des alternatives situées à une distance qui n'engendre pas de trop importants coûts de transport. La spécificité de site lie les parties et de ce fait, augmente le potentiel d'occurrence de comportements opportunistes *ex post*.

La spécificité temporelle des transactions de lait due à sa nature périssable est aussi un élément à l'origine d'aléas contractuels qui est mentionné dans les documents historiques. Les transactions ayant une spécificité temporelle sont prédisposées aux comportements

---

<sup>45</sup> Le lait destiné au surplus était évidemment moins bien rémunéré que le lait destiné à d'autres usages.

opportunistes de la part des parties. Si un accord ne peut être rapidement trouvé lors d'un litige, la perte de qualité du lait se traduit par une perte de valeur du produit. La recherche d'un nouveau partenaire contractuel implique des coûts de transaction de recherche mais également une perte de revenu due à la perte partielle ou totale de la valeur du lait durant la recherche, le lait cru ne se conservant que quelques heures à température ambiante et quelques jours réfrigéré.

En somme, la transition de l'agriculture de subsistance vers une agriculture marchande présentait de nombreuses occasions d'occurrence d'aléas contractuels et de fausses perceptions. En 1952, une crise de surproduction canadienne provoquée par la reprise économique en Europe vient exacerber ces problèmes. Cette crise a entre autres accru la suspicion des producteurs au regard de l'équité du système de commercialisation. Les autorités semblaient même redouter une capture par les agroindustriels de la quasi-rente générée par les investissements faits par les producteurs pour moderniser et spécialiser leurs exploitations, ce qui aurait découragé les producteurs les plus productifs et ralenti le processus de spécialisation du secteur (Morisset [1982] p.379).

### 2.3 Les solutions institutionnelles alternatives

Lorsque les parties prenantes à un contrat ne sont pas fiables et que le risque d'occurrence d'aléas contractuels est élevé, trois principaux mécanismes peuvent être mis en place pour atténuer ces problèmes : l'intégration verticale, des mécanismes de renforcement privé et le recours à une tierce partie comme les tribunaux<sup>46</sup> (Klein et Leffler [1981]). Les sous-sections suivantes analysent les différents mécanismes à la disposition des producteurs laitiers québécois et expliquent en quoi ces solutions se sont avérées insuffisantes.

#### 2.3.1 Les coopératives

L'une des tentatives des producteurs pour contrecarrer la faiblesse de leur pouvoir de négociation et atténuer l'occurrence d'aléas contractuels semble avoir été l'intégration

---

<sup>46</sup> Le recours à une tierce partie peut également prendre la forme d'une caution versée à une tierce partie (third-party bond) (Knoeber [1983]). Les coopératives de négociation peuvent jouer le rôle de tierce partie à cet effet comme l'explique Knoeber (1983).

verticale par l'intermédiaire de la formation de coopératives agricoles. Les coopératives sont généralement formées pour diminuer les effets négatifs de l'asymétrie d'information et l'incertitude de prix (Staatz [1987]). Durant la première moitié du vingtième siècle, les coopératives étaient encouragées par les gouvernements fédéral et provincial par l'adoption de différentes lois qui permettaient aux producteurs de faire collusion et aux coopératives de bénéficier d'exemptions d'impôts sur le revenu et d'injection directe de capital (Doyon [2002]). Les coopératives avaient cependant deux faiblesses majeures. Tout d'abord, leur développement demeurait lent ce qui les a empêchées de concurrencer efficacement les entreprises privées même après des décennies d'implantation. Cette situation est partiellement due au problème d'accès au capital. La nature organisationnelle et démocratique des coopératives ne leur permet pas de se constituer un capital aussi important que les entreprises privées qui ont plus de facilité à obtenir du capital par l'actionnariat et l'obtention de prêts bancaires<sup>47</sup>. Au Québec, les coopératives laitières transformaient 46% du lait industriel et 2% du lait de consommation<sup>48</sup> durant la période 1951-1954 (Ledoux [1971]). Ces statistiques montrent que la plupart des producteurs de lait de cette province devaient vendre à des acheteurs privés. L'action limitée des coopératives ne leur a pas permis de devenir un mécanisme d'*enforcement* privé accessible à tous les agents. Tel qu'il est mentionné dans une commission royale d'enquête, « *Donc, malgré les notables progrès accomplis, il semble que le coopératisme québécois, à son stage actuel du moins, ne peut être accepté comme un système suffisamment influent, effectif et répandu, pour assurer seul une commercialisation efficace, avantageuse des produits de l'agriculture québécoise* » (Rapport Héon [1955] p.355). Ensuite, l'action des coopératives était souvent affaiblie par un problème de passerager clandestin typique de l'action collective. Les agents non adhérents bénéficiaient de l'action des coopératives sans en supporter le coût, ce qui leur conférait un avantage compétitif par rapport aux adhérents.

### 2.3.2 Mécanismes d'*enforcement* d'ordre privé

Parallèlement aux coopératives, l'utilisation de contrats verbaux en interactions répétées aurait dû favoriser l'émergence de mécanismes d'*enforcement* d'ordre privé. Or, ce type d'institutions ne s'est apparemment pas développé. Il est logique de croire que ces

---

<sup>47</sup> Voir Doyon (2002) pour plus de détail sur les problèmes de capitalisation des coopératives.

<sup>48</sup> Les définitions du lait industriel et du lait de consommation ont été présentées au chapitre 1 de cette thèse, section 3.1.

mécanismes basés sur la coopération des parties auraient probablement connu un échec. Cette proposition est motivée par le fait que les conditions cruciales au succès du développement d'institutions d'ordre privé étaient manquantes.

Tout d'abord, les comportements coopératifs entre parties étaient presque totalement inexistants au cours de cette période. Bien que les partenaires commerciaux aient eu des relations commerciales répétées favorisant ce type de comportement, le déséquilibre des pouvoirs de négociation aurait probablement mené à l'échec de mécanismes d'*auto-enforcement* et de compensations. Les producteurs n'avaient pas le pouvoir d'imposer ce type de mécanisme aux acheteurs et ces derniers n'avaient aucune incitation à les respecter.

Ensuite, le coût d'application des sanctions par les producteurs aurait été particulièrement élevé. L'*enforcement* d'ordre privé se base entre autres sur des sanctions entre parties qui portent atteinte à la réputation (cf. chapitre 3, section 3.1.1.1). Dans le cas étudié, des sanctions de ce type auraient été très difficiles à appliquer. Plusieurs acheteurs ne redoutaient pas la perte de relations commerciales futures et des gains qu'ils pouvaient en tirer puisque la perte d'un fournisseur (producteur) n'altérerait pas substantiellement leurs activités de transformation. De plus, les incitations à appliquer cette sanction étaient limitées par leur coût élevé. Le boycott d'un acheteur signifiait une perte importante de revenu pour le producteur individuel et des coûts de transaction non négligeables. Il est spécifié dans des documents historiques qu'un acheteur agissait de façon opportuniste sans pour autant souffrir de dommage à sa réputation (Rapport Héon [1955], Forgue [1971]). La raison avancée par les producteurs pour expliquer cette situation est que la rareté de débouchés alternatifs auraient augmenté substantiellement leurs coûts de transport et qu'ils préféraient donc le *statu quo* (Rapport Héon [1955] p.272).

Enfin, certaines sanctions requièrent un minimum d'organisation et de communication pour être appliquées (Milgrom et al. [1990]). La dissémination géographique des producteurs et leur nombre élevé suggèrent que la mise en place d'un réseau de coordination horizontale efficace pour punir collectivement les acheteurs fautifs aurait été très coûteuse.<sup>49</sup>

---

<sup>49</sup> Il y avait 73 980 fermes laitières au Québec en 1961, la majeure partie de ces fermes produisait du lait destiné à la transformation industrielle (Gouin [1988]).

### 2.3.3 Recours aux tribunaux

Un troisième mécanisme d'*enforcement* possible pour atténuer l'occurrence d'aléas contractuels est le recours à des institutions d'ordre public comme les tribunaux. Cependant, cette alternative d'*enforcement* n'apparaît pas dans les documents consultés. D'un point de vue théorique, cette situation peut être expliquée par le fait que le système légal n'était pas assez efficace pour résoudre certaines disputes. L'efficacité des tribunaux dépend entre autres des caractéristiques des transactions conflictuelles et de la nature des contrats. La plupart des contrats conclus entre les producteurs et les acheteurs étaient informels. Le renforcement de ces contrats aurait donc été difficile à réaliser efficacement sans preuve tangible, donc écrite. De plus, la valeur des montants impliqués dans les litiges était probablement faible, ce qui justifiait difficilement un recours coûteux au tribunal pour un producteur laitier (Richman [2005]). Enfin, des problèmes d'observation dus aux courts délais imposés par la nature périssable du lait et le manque d'expertise technique des tribunaux dans cette industrie imposent de sérieuses limites à ce mécanisme d'*enforcement* pour résoudre le type de litige survenu dans le cas étudié (Richman [2005]). Pour toutes ces raisons, les tribunaux ne semblent pas avoir été le mécanisme d'*enforcement* privilégié pour régler les conflits entre parties.

En résumé, les évidences historiques suggèrent qu'aucun des mécanismes d'*enforcement* d'ordre public et privé n'a été utilisé par les parties pour régler les conflits contractuels et améliorer la sécurité transactionnelle des producteurs. La seule solution faisable et potentiellement efficace a été de développer des coopératives agricoles, mais ce mécanisme organisationnel comportait plusieurs limites comme il en a été question.

## 3. LA MISE EN MARCHÉ COLLECTIVE: UN OUTIL INSTITUTIONNEL HYBRIDE POUR RÉGULER LES RELATIONS INTERPROFESSIONNELLES

L'occurrence et la potentialité d'occurrence d'aléas contractuels combinés à la crise de bas prix agricoles amplifia l'inquiétude parmi les producteurs et certains observateurs. Pour documenter cette préoccupation, le gouvernement provincial créa une Commission royale

d'enquête en 1952 appelée Commission Héon<sup>50</sup>. L'un des mandats de cette Commission était de proposer des solutions pour augmenter la quantité et la qualité des produits agricoles du Québec afin de répondre aux exigences d'une population croissante de consommateurs et ainsi faire concurrence aux produits importés de l'Ontario, la province voisine. Observant que la situation de bas prix agricoles et de désordre dans la commercialisation des produits menaçait le développement d'une agriculture québécoise efficace et compétitive, le rapport de l'enquête recommande entre autres que soit adoptée une loi permettant la formation d'offices de commercialisation tels que ceux créés dans les autres provinces du Canada sous l'appellation de *marketing boards*. Cette conclusion se traduit par l'adoption de la *Loi sur la mise en marché agricole* en 1956.

L'argument principal de cette section est le suivant. Si la création de l'office de commercialisation avait eu uniquement pour but d'augmenter le pouvoir de négociation et les rentes des producteurs, les premiers contrats signés dans le cadre de la mise en marché collective du lait auraient surtout porté sur la détermination du prix du lait. Or, les clauses portant sur les prix ne constituent qu'une partie des clauses totales. L'importance accordée à la définition des règles du jeu, la réduction de l'asymétrie d'information et la réduction de la capacité des parties de se comporter de façon opportuniste montre que le rôle de l'office du lait industriel allait bien au-delà de la simple recherche de rente.

### 3.1 Au-delà de la recherche de rente

Considérant la crise de bas prix agricoles et l'urgence de la situation, pourquoi l'État a-t-il préféré déléguer délibérément ses pouvoirs coercitifs à un groupe d'agents privés (les producteurs) plutôt que d'assister le secteur agricole avec des soutiens des prix et des revenus?<sup>51</sup> La réponse à cette question n'est pas évidente *a priori*<sup>52</sup> et peut être trouvée dans

---

<sup>50</sup> Rappelons (cf. chapitre 1, section 3.1) que cette commission fut créée par le gouvernement en réponse aux demandes des producteurs et que son rapport est un document central dans l'histoire de la mise en marché collective au Québec.

<sup>51</sup> Cette question pourrait également être analysée sous l'angle de l'efficacité de la délégation gouvernementale. La littérature qui porte sur l'analyse de l'autorégulation apporte quelques éléments intéressants à ce niveau d'analyse (Ogus [1999]). Johnson (2000) avance que la mise en marché collective, en tant qu'organisation semi-gouvernementale autorégulée, permet de minimiser les coûts de transaction qui devraient autrement être supportés par le gouvernement central. La forme particulière de ce système de commercialisation permet entre autres de transférer les importants coûts de surveillance des offices de commercialisation aux producteurs. Toujours selon Johnson (2000), il serait plus coûteux pour le gouvernement de collecter et d'agir sur la commercialisation des produits agricoles que pour les offices de commercialisation. Du fait de sa spécialisation, les offices minimiseraient le coût de collecte d'information sur les marchés; la forme organisationnelle des

le problème plus large rencontré par les producteurs dans la commercialisation de leurs produits comme mon analyse le suggère. L'objectif du gouvernement québécois à cette époque était de favoriser le développement d'une agriculture stable et progressive. Cet objectif ne pouvait être atteint qu'avec un fort support aux producteurs ayant choisi la voie de l'agriculture de marché et capables de répondre rapidement au défi d'alimenter une population grandissante.

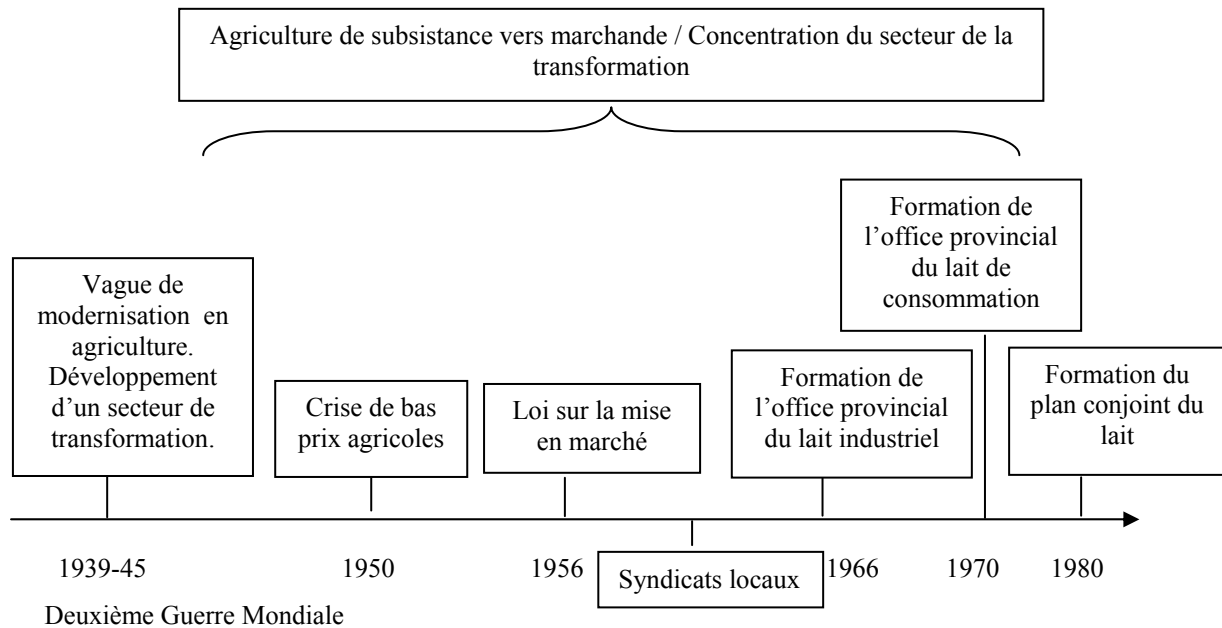
Or, la survie de l'agriculture marchande dépendait des prix à la production mais aussi de la sécurité transactionnelle des arrangements commerciaux. Les soutiens des prix et des revenus ne résolvent que les problèmes de bas prix agricoles. Les offices de commercialisation ont la particularité de représenter une solution duale permettant d'augmenter le pouvoir de négociation des producteurs afin qu'ils améliorent leurs revenus mais aussi qu'ils puissent formaliser leurs relations contractuelles et les renforcer par l'intermédiaire d'un tribunal spécialisé formé pour surveiller l'application de la Loi. Par ailleurs, l'alternative représentée par l'organisation d'offices de commercialisation requérait peu d'implication financière gouvernementale puisque dans le système de mise en marché collective, l'industrie régule et autofinance ses activités. La figure 4.1 illustre la chronologie des événements ayant contribué à la création de l'office de commercialisation du lait industriel au Québec.

---

offices augmenterait la participation du groupe intéressé, en l'occurrence les producteurs, et réduirait les coûts de surveillance des participants de l'industrie; enfin, les offices minimiseraient les coûts de mise en œuvre de normes et de contrôle de qualité des produits.

<sup>52</sup> La théorie de la capture répond à cette question sous l'angle de la recherche d'une rente maximale de la part des industriels. Les soutiens des prix et des revenus accordés à une industrie doivent être partagés avec les nouveaux entrants de cette industrie. C'est pourquoi les membres de cette industrie préféreront une législation qui limite la concurrence entre eux (limitation des nouveaux entrants ou de l'offre) plutôt qu'une subvention publique (Stigler [1971] p.4).

Figure 4.1 Horizon temporel de l'occurrence des événements liés à la création des offices de commercialisation du lait au Québec, 1939-1983.



Les premiers offices de commercialisation du lait industriel, qui étaient désignés sous l'appellation de syndicats, négociaient collectivement les conditions de vente de leurs produits avec leur transformateur sur une base locale ou régionale. C'est à l'occasion de la mise en place de la politique laitière nationale que les syndicats locaux sont consolidés en un seul office provincial en 1966, la Fédération des producteurs de lait industriel du Québec (FPLIQ)<sup>53</sup>. La politique laitière nationale comportait des aspects qui relevaient du palier de gouvernement provincial et la création d'un office unique au niveau provincial permettait d'administrer ces éléments tout en renforçant le pouvoir de représentation des producteurs et en uniformisant les conditions de vente du lait industriel. Le secteur du lait de consommation (ou nature) connaîtra la même évolution quelques années plus tard. Il aurait évidemment été intéressant d'analyser le contenu des contrats signés par les syndicats locaux, mais je n'ai pu repérer dans la documentation existante l'information nécessaire à cette analyse.

Les clauses écrites dans les premières conventions de mise en marché du lait industriel illustrent bien les préoccupations contractuelles des parties. Les clauses de la convention

<sup>53</sup> L'Union catholique des cultivateurs (UCC), le principal syndicat agricole de l'époque, aurait fortement encouragé la création d'un office de commercialisation provincial habilité à administrer les éléments de la politique laitière nationale relevant du palier de gouvernement provincial car elle redoutait la création d'un office de commercialisation sous contrôle de l'État (Gouin [1988] p.64).



## Chapitre IV

signée en 1968 sont présentées au tableau 4.1. J'ai attribué un objectif à chacune des clauses sur la base d'une analyse néo-institutionnelle. Ainsi, certaines clauses auraient pour but d'ordonner la commercialisation du lait en atténuant l'asymétrie d'information entre parties, en créant des incitations plus appropriées, en améliorant le partage d'information, en établissant des règles commerciales formelles et en réduisant la capacité des acheteurs de décider de façon unilatérale.

Tableau 4.1. Clauses des premières conventions de mise en marché du lait du Québec et de leurs objectifs, 1967-1968.

Clause Contractuelle	Contenu	Objectif
II- Achat et réception du lait	2.01 Les acheteurs doivent acheter tout le lait de leurs producteurs-fournisseurs respectant les normes de qualité et les producteurs-fournisseurs doivent vendre leur lait exclusivement à leur acheteur	Réduire l'incertitude d'approvisionnement des acheteurs et de vente des producteurs
	2.02 Si un acheteur change ses modalités de réception du lait, il doit en avvertir ses fournisseurs dans un délai suffisant pour leur permettre de modifier leurs installations ou de changer d'acheteur.	Réduire la capacité de l'acheteur à décider unilatéralement.
III-Normes de qualité	3.01 Les approvisionnements de lait doivent être conformes aux exigences des lois, ordonnances et règlements de toute autorité compétente.	Réduire l'incertitude sur la qualité du lait
	3.02 Le lait reçu par les acheteurs doit être de qualité A ou B. Spécifications de ces qualités.	Spécifier les caractéristiques du produit
	3.04 Le lait doit être refroidi immédiatement après la traite à moins de 40 degrés Fahrenheit et ne doit pas être livré à un degré supérieur.	Établir des règles commerciales formelles
	3.05 Le lait qui a gelé pour une cause imputable au producteur peut être refusé par l'acheteur.	Établir des règles commerciales formelles
	3.07 Les acheteurs qui désirent du lait de qualité supérieure doivent en informer l'office par écrit. Les normes supérieures deviennent effectives dans un délai de 30 jours après le dépôt à l'office.	Réduire la capacité de l'acheteur à décider unilatéralement.
	3.08 L'application de normes supérieures permet à l'office d'exiger de l'acheteur concerné qu'il négocie de nouveaux prix pour ce lait.	Réduire l'incertitude du producteur quant à la valeur de son produit
	3.09 Un expert représentant l'office peut être présent lors de l'échantillonnage ou des tests de qualité du lait livré à l'usine.	Réduire l'asymétrie d'information.

## Chapitre IV

Clause Contractuelle	Contenu	Objectif
IV-Refus du lait	4.01 Rien, dans la présente, ne doit être interprété de manière à porter atteinte aux droits d'un acheteur de refuser tout lait qui n'est pas conforme aux lois et règlements d'hygiène.	Établir des règles commerciales formelles
	4.02 Les producteurs sont tenus de ne livrer aux acheteurs que du lait acceptable en vertu de la loi et des règlements.	Établir des règles commerciales formelles
	4.03 Les résultats des épreuves de qualité de lait auxquels procèdent les acheteurs sont transcrits sur la fiche individuelle et permanente de chaque producteur. L'office peut avoir accès chez l'acheteur aux fiches de qualité des producteurs.	Réduire l'asymétrie d'information
	4.04 Dans le cas de lait jugé non conforme, l'acheteur informe immédiatement le producteur concerné. Les sanctions suivantes s'appliquent.	Établir des règles commerciales formelles
	4.05 Aucun producteur ne peut changer d'acheteur avant d'avoir informé celui-ci de son intention par avis écrit posté au moins 30 jours à l'avance. Si le producteur contrevient à cette obligation, il doit payer 100\$ à l'acheteur. Aucun acheteur ne peut fermer son établissement avant d'avoir informé ses producteurs de son intention par avis écrit posté au moins 30 jours à l'avance. Si l'acheteur contrevient à cette obligation, il doit payer 200\$ au producteur.	Réduire la capacité de décision unilatérale de la part des producteurs et des acheteurs
	4.05 Dans le cas de refus de lait transporté en bidon, l'acheteur colore le lait et le lui retourne aux frais de ce dernier. Dans le cas du lait en vrac refusé à la ferme, le lait doit être vidangé avant la traite suivante.	Établir des règles commerciales formelles
V- Prix et modalités de paiement	5.01 Le prix minimum du lait de qualité A est de 3,60\$/100 lbs et de qualité B 3,50\$/100 lbs.	Réduire l'asymétrie d'information sur les prix
	5.02 L'acheteur doit procéder au moins à chaque mois à une épreuve de qualité sur le lait. Si cette épreuve n'est pas effectuée, l'acheteur doit payer au producteur pour tout ce lait le prix de qualité A.	Établir des règles commerciales formelles
	5.03 Un bonus est payé au producteur dont le lait est livré en vrac à l'acheteur. Un bonus est payé au producteur pour le lait livré entre le 1 <sup>er</sup> octobre et le 31 mars.	Établir des règles commerciales formelles.
	5.04 Le prix minimum du lait est établi pour le lait dosant 3,5% de matière grasse. Le lait d'une teneur supérieure ou inférieure à 3,5% de matière grasse est payé plus ou moins 7 cents pour chaque dixième de un pour cent en plus ou en moins.	Établir des règles commerciales formelles

## Chapitre IV

Clause Contractuelle	Contenu	Objectif
VI- Mode de paiement	6.01 Le paiement du lait est effectué par chèque ou mandat selon les règlements en vigueur lors des paiements.	Établir des règles commerciales formelles
IX- Renseignement	10.01 L'acheteur doit fournir à l'office les renseignements qui apparaissent sur la paie de chaque producteur.	Réduire l'asymétrie d'information
X- Griefs	10.01 Tout litige, grief ou différend qui prendra naissance au cours de la présente ou en résultera entre les producteurs et l'office d'une part et d'un acheteur d'autre part, doit exclusivement être résolu selon la procédure suivante : 1) vérification par l'office 2) conciliation 3) arbitrage.	Établir des règles commerciales formelles

Source : Convention de vente 1967-1968, Fédération des producteurs de lait industriels du Québec.

Afin de réduire l'asymétrie d'information présente lors des opérations de classification à l'usine, les premières conventions incluaient une clause stipulant qu'« *un expert représentant l'office pouvait être présent ou participer à l'échantillonnage et au test des livraisons de lait à l'usine* » (clause 3.09). Une autre appréhension des producteurs concernait le pouvoir de décision unilatéral des acheteurs. Plusieurs clauses avaient pour but de réduire l'occurrence de tels comportements comme l'établissement de délais suffisamment longs pour permettre aux producteurs de s'adapter à des changements de modalités de réception du lait (clause 2.02), des modifications aux normes de qualité requises (clause 3.07) ou une fermeture d'usine (clause 4.05). Les producteurs étaient également contraints de respecter certaines règles. Si le lait livré à l'usine ne rencontrait pas les normes de qualité requises, des pénalités étaient prévues (clause 4.04) et le lait était retourné au producteur à ses frais (clause 4.06). Plusieurs clauses avaient pour objectif de définir des standards de qualité et des règles pour améliorer la qualité du lait (clauses 3.04, 3.05, 4.02, 4.03, 4.04). Forge (1971) mentionne que l'office offrait une assistance technique aux producteurs afin d'améliorer la qualité du lait offert (Forge [1971] p.138). Le problème d'incitations imparfaites dans le transport du lait n'était pas traité dans les conventions de mise en marché car il impliquait un troisième groupe, les entreprises de transport. Des conventions de transport furent conclues quelques années plus tard entre les producteurs et les entreprises concernées.

Ce qui surprend dans le contenu des premières conventions est que les clauses sur les prix ne concernent qu'une petite fraction du total des clauses. Cette constatation est d'autant plus surprenante considérant le fait que la littérature sur les offices de commercialisation a surtout focalisé son attention sur leur objectif d'augmentation des rentes des producteurs. Un examen

plus approfondi du contenu des conventions signées entre les offices et les acheteurs montre que la recherche de rente était un objectif parmi beaucoup d'autres. Dans le cas du lait industriel, la plupart des clauses avaient pour but de promouvoir une mise en marché ordonnée, c'est-à-dire de définir formellement les règles du jeu commercial entre producteurs et acheteurs et ainsi réduire l'occurrence d'aléas contractuels.

Par ailleurs, l'adoption de la Loi sur la mise en marché des produits agricoles était assortie de la création d'un régulateur agissant comme tribunal quasi-judiciaire. La présence de ce tribunal spécialisé permettait le renforcement des conventions et le règlement de litiges avec les acheteurs sans que les producteurs n'aient à payer un coût individuel élevé. De fait, c'est l'office qui prenait en charge les coûts de renforcement des conventions. Ces coûts étaient donc partagés collectivement par tous les producteurs. L'instauration de ce régulateur et de sa fonction de tribunal quasi-judiciaire a, selon la thèse défendue dans ce travail, contribué à garantir la sécurité transactionnelle des partenaires contractuels à un faible coût pour les parties.

### 3.2 Possible généralisation de l'étude de cas

L'une des conclusions de l'étude de cas est que le rôle de l'office de commercialisation du lait industriel du Québec s'étendait bien au-delà de la recherche pure et simple de rente pour les producteurs. Cette évidence sur le rôle élargi de cet office n'est pas limitée au cas du secteur laitier québécois. Dans un article publié au cours des premières années de création massive d'offices de commercialisation au Canada, Farrell énumère les pouvoirs et devoirs des offices de commercialisation provinciaux. Il observe que « *les offices ont le pouvoir d'investiguer, d'arbitrer [...] ou autrement de régler toute dispute entre producteurs, transformateurs, distributeurs et transporteurs de produits agricoles [...]. Ils peuvent investiguer les coûts de production [...], les pratiques commerciales, les méthodes de financement, de gestion, de détermination de la qualité[...]. Ils peuvent demander à toute personne impliquée dans la commercialisation du produit agricole visé de fournir une sécurité ou une preuve de responsabilité financière.* » (Farrell [1949] p. 616). La remarque de Farrell indique que les offices de commercialisation du Canada jouaient un rôle beaucoup plus étendu que la simple fixation des prix, ce qui est toujours vrai de nos jours comme le suggère l'examen des différentes fonctions des offices canadiens.

## Chapitre IV

La seconde conclusion de ce chapitre est plus théorique. Il semblerait que les comportements coopératifs entre partenaires commerciaux, nécessaires pour établir des mécanismes d'*enforcement* d'ordre privé efficaces, sont parfois difficiles à obtenir même en présence d'interactions commerciales répétées comme l'avançaient North (1990) et Ellickson (1991). L'hypothèse émise à la lumière de l'observation de l'émergence de l'office de commercialisation du lait au Québec suggère que des pouvoirs de négociation déséquilibrés entre les parties à l'échange réduisent la probabilité d'émergence de comportements coopératifs, et donc de mécanismes d'*enforcement* internes à l'industrie. La littérature suggère que l'échec de mise en place de mécanismes d'ordre privés aurait dû favoriser le recours aux tribunaux. Cependant, comme il a été démontré dans l'analyse, certaines caractéristiques des transactions limitent le recours aux mécanismes d'*enforcement* public comme la nature périssable du lait et le coût monétaire du processus légal. Aussi, l'étude de cas qui vient d'être présentée suggère qu'une division déséquilibrée du pouvoir de négociation des parties n'est pas suffisante pour expliquer le recours à une institution d'*enforcement* hybride : des actifs spécifiques liant l'acheteur et le vendeur jouent également un rôle important. La nature périssable de lait cru était à l'origine d'une forte spécificité temporelle lors des transactions. Lorsque cette situation prévaut, une institution hybride comme le système de mise en marché collective, a plus de probabilité d'émerger.

L'une des questions que pose une étude de cas concerne la possible généralisation des intuitions ou résultats trouvés. Les conclusions de l'étude de cas qui vient d'être présentée sont-elles généralisables? Bien qu'un examen approfondi de l'émergence d'autres offices de commercialisation et d'institutions hybrides soit nécessaire pour tester ces intuitions, certains autres cas suggèrent une possible généralisation. Le cas de l'émergence des offices de commercialisation du lait en Angleterre mérite d'être mentionné puisqu'il montre plusieurs similarités avec le cas québécois.

Les deux régions étaient dominées par le développement d'une industrie de transformation laitière et d'un secteur de la distribution concentrés et caractérisés par la présence de contrats verbaux entre producteurs et acheteurs. Il est mentionné dans divers documents et rapports que la spécificité temporelle du lait exacerbe l'interdépendance des partenaires commerciaux : « *En plus de l'absence de débouché pour le produit périssable des fermiers, de très influents distributeurs contrôlaient les marchés de lait frais des villes* » (Barnes [2001] p.385). « *Ils [les producteurs laitiers] sont impuissants. Ils ne peuvent se débarrasser de leur*

*lait si ces gens [les distributeurs] disent qu'ils ne paieront pas plus. C'est le vrai problème »* (Strutt [1923] p.5). Aussi, le lent développement d'importantes usines de transformation du beurre et de fromage dû aux importations internationales limitait les débouchés alternatifs des producteurs pour vendre leur lait (Barnes [2001] p.385). Les documents historiques consultés n'indiquent pas explicitement si les producteurs laitiers anglais étaient confrontés à des problèmes d'asymétrie d'information ou d'incitations dans le transport du lait. Cependant, certains documents semblent indiquer que les acheteurs abusaient parfois de leur pouvoir pour imposer des décisions unilatérales. Il est mentionné dans un document que le plus important transformateur/distributeur de lait du pays, la United Dairies, avait fait pression sur un producteur afin que ce dernier signe un accord stipulant qu'il devait lui vendre toute sa production, sans quoi le distributeur terminait son contrat de vente de lait (Barnes [2001], p. 387).

Tout comme au Québec, les producteurs s'étaient tournés dès les années 1920 vers la formule coopérative. Cependant, les coopératives n'eurent pas un grand succès pour des raisons semblables à celles mentionnées dans l'étude de cas québécois. Les coopératives devaient faire face à des problèmes d'accès au capital et elles devaient concurrencer d'importants transformateurs très bien établis (Barnes [2001] p.385). La loi permettant la création d'offices de commercialisation fut votée au début des années 1930 et les offices du lait furent parmi les premiers offices à être instaurés. Les offices de commercialisation utilisés en Grande-Bretagne encadraient les relations contractuelles entre producteurs et acheteurs et déterminaient les conditions générales de commercialisation (classification, emballage, transport) (Currie et Rayner [1979] p.35). Les offices du lait étaient entre autres impliqués dans la négociation des prix mais aussi dans le paiement du produit et dans l'organisation de la collecte du lait des fermes et son transport vers les usines. Tous comme leurs homologues canadiens, les offices anglais avaient donc pour fonction de fixer les règles du « jeu » des relations contractuelles entre les parties et la capacité d'atténuer les aléas contractuels.

### CONCLUSION

À partir de l'analyse des éléments sous-jacents à la création de la mise en marché collective du lait au Québec, le quatrième chapitre explore la première question de recherche de cette thèse, soit les déterminants de l'émergence d'institutions de nature hybride. Ces institutions sont définies dans cette thèse comme une combinaison d'éléments d'institutions d'*enforcement* d'ordre privé et public. La proposition théorique avancée dans ce chapitre est que des institutions d'*enforcement* hybrides peuvent être nécessaires pour assurer la sécurité transactionnelle de certaines relations contractuelles lorsque les mécanismes d'*enforcement* d'ordre privé et public « purs », ainsi que les mécanismes organisationnels, s'avèrent inefficaces. La littérature portant sur l'émergence des institutions, et notamment des institutions hybrides, en est encore à ses balbutiements. L'analyse faite dans ce chapitre constitue donc une contribution à l'élaboration de cette littérature émergente.

L'examen de la première question de recherche a débuté par une revue de littérature sur l'émergence des institutions d'*enforcement* d'ordre public et privé. La plupart des travaux mentionnent que les institutions privées seraient plus efficaces et économiques que les mécanismes d'*enforcement* légaux. Cependant, l'émergence d'institutions d'ordre privé est conditionnée par la présence de comportements coopératifs entre les partenaires commerciaux qui sont eux-mêmes plus propices d'émerger dans des relations commerciales répétées et une distribution symétrique des gains de l'échange entre les parties. L'analyse du cas de l'émergence de l'office de commercialisation du lait au Québec met en lumière le rôle du pouvoir de négociation dans l'obtention de comportements coopératifs entre partenaires commerciaux ayant développé une dépendance bilatérale. Ainsi, ce chapitre avance que même en présence de relations commerciales répétées, un pouvoir asymétrique de négociation entre les parties bilatéralement dépendantes peut compromettre l'efficacité d'institutions d'*enforcement* d'ordre privé qui doivent alors se tourner vers d'autres mécanismes d'*enforcement*. Des institutions d'*enforcement* hybride émergeraient lorsque les mécanismes alternatifs d'*enforcement* s'avéreraient également inefficaces. C'est du moins ce qui semble s'être déroulé dans le secteur agroalimentaire québécois au cours des années 1950 et 1960.

Un autre apport de l'analyse de l'émergence de la mise en marché collective du lait est de remettre en question, ou du moins compléter, la traditionnelle explication sur la création de ce système de commercialisation. La thèse défendue ici est que les offices de commercialisation

n'ont pas seulement été créés pour augmenter les revenus des producteurs en leur permettant de créer des monopoles de vente, mais aussi et peut-être surtout, pour encadrer à l'aide d'une institution les relations contractuelles entre les producteurs et les acheteurs/transformateurs afin de réduire certains aléas contractuels et de renforcer les contrats de vente de lait. **La mise en place d'un dispositif institutionnel spécifique à l'industrie constituait une alternative à bas coût pour réguler les relations commerciales du secteur et permettre le développement d'une agriculture spécialisée, productive et compétitive.**



### CHAPITRE V - NATURE, COÛTS ET COMPÉTENCES DES FORMES ORGANISATIONNELLES HYBRIDES

Dès le début de cette thèse, j'ai présenté la mise en marché collective du lait au Québec comme étant une structure ayant une nature duale. À la fois une institution comme il en a été question dans le chapitre précédent, mais aussi une organisation qui coordonne les transactions de produits agricoles entre les producteurs et les autres agents de la chaîne d'approvisionnement. C'est cette nature organisationnelle qui fera l'objet de l'analyse de ce chapitre. Bien que la littérature sur les offices de commercialisation soit substantielle, très peu de travaux se sont penchés sur leur nature organisationnelle. Dans la littérature de l'économie industrielle standard, les offices sont surtout considérés comme des formes horizontalement intégrées similaires à un cartel pouvant capter une rente monopolistique au détriment des consommateurs. L'utilisation du concept de mode organisationnel hybride développé par Williamson [1991] et Ménard [1994] [2004] dans la littérature néo-institutionnelle pour caractériser les offices de commercialisation permet d'ouvrir la boîte noire du fonctionnement des offices et de reconsidérer leur nature de façon plus détaillée. Cette démarche analytique permet d'explorer les caractéristiques internes des offices et de compléter la traditionnelle analyse de leurs avantages et de leurs coûts. De plus, l'approche organisationnelle basée sur les travaux de Williamson utilisée dans ce chapitre est complémentaire à l'approche institutionnelle basée sur les travaux de North et exposée dans le chapitre précédent, ce qui permet d'obtenir une représentation néo-institutionnelle complète de la mise en marché collective du lait.

En explorant ces différentes propositions, ce chapitre a pour objectif de répondre à la deuxième question de recherche de cette thèse qui est de déterminer la nature organisationnelle de l'office de commercialisation du lait et son impact sur l'efficacité transactionnelle, c'est-à-dire son efficacité à coordonner les transactions. L'objet de ce chapitre ne se limite pas qu'à l'analyse organisationnelle de l'office du lait. Le choix fait au début de cette thèse de comparer ce mode organisationnel avec les contrats directs en Grande-Bretagne rend l'analyse organisationnelle de ces contrats également pertinente.

Le chapitre est construit comme suit. Il débute par une brève présentation des régularités et des dimensions des formes organisationnelles hybrides qui servira de base théorique au chapitre. J'entreprends ensuite une analyse de la nature organisationnelle de l'office de commercialisation du lait du Québec et des contrats directs en Grande-Bretagne afin de déterminer si ces modes d'organisations des transactions sont marchands, hybrides ou hiérarchiques. Je termine par formuler des hypothèses quant aux avantages et aux coûts des structures de gouvernance des deux modes de commercialisation examinés à partir des intuitions du cadre théorique néo-institutionnel. L'approche privilégiée dans cette dernière section est positive. L'objectif n'est pas de fournir des recommandations sur ce que devraient être les modes de coordination considérés, mais bien d'explorer les conséquences de leur nature organisationnelle sur leur efficacité à coordonner les transactions de lait.

### 1. LES FORMES HYBRIDES : CARACTÉRISTIQUES ET ATTRIBUTS

La théorie des coûts de transaction s'est longtemps focalisée sur l'arbitrage entre la coordination marchande et la coordination hiérarchique. L'étude approfondie des formes hybrides, qui ne sont ni des marchés ni des hiérarchies, n'a réellement été entreprise qu'au cours des années 90 à la suite de la parution de la contribution originale de Williamson en 1991. Cet auteur a longtemps considéré ces structures de gouvernance comme difficiles à organiser et donc instables, mais dans sa publication « *The Economic Institutions of Capitalism* » de 1985, Williamson reconnaît que les formes hybrides sont beaucoup plus courantes qu'il ne le croyait (Williamson [1985] p.83). Depuis les premiers écrits de Williamson, les nombreux articles consacrés à l'analyse de ces formes ont permis d'apprécier leur diversité et leur importance dans l'activité économique. Je rappelle ici que les formes hybrides sont définies par Ménard comme : « *des arrangements institutionnels basés sur des contrats de long terme (ou de court terme automatiquement renouvelable) entre des partenaires qui maintiennent des droits de décision et de propriété distincts tout en acceptant une coordination partielle de leurs activités ou de leurs décisions* » (Ménard [2004] p.19).

Les sous-sections suivantes présentent les caractéristiques des formes hybrides qui leur sont propres et qui les différencient des formes de coordination marchande et hiérarchique. Dans un premier temps, je présente le concept de forme organisationnelle hybride tel que développé dans la littérature néo-institutionnelle. Je précise ensuite les dimensions des structures de

gouvernance afin de situer les formes hybrides. L'examen des dimensions des structures de gouvernance permettra par la suite d'évaluer leurs coûts et avantages respectifs (cf. section 3). Je termine cette section en différenciant, à partir des éléments présentés dans les deux premières sections, les formes hybrides des formes marchande et hiérarchique.

### 1.1 Les hybrides : des arrangements contractuels spécifiques

Sans vouloir entreprendre une revue de littérature étoffée des travaux portant sur les formes hybrides, il apparaît pertinent de débiter la présentation des caractéristiques de ces formes par une illustration de leur diversité dans la réalité<sup>54</sup>. La littérature distingue sept variétés de formes hybrides qui s'étendent (1) des réseaux de sous-traitance (2) aux réseaux d'entreprises comme les systèmes de chaîne d'approvisionnement, en passant par (3) les franchises, (4) les alliances interentreprises, (5) les partenariats, (6) les marques collectives tels les labels de qualité et (7) les coopératives. Ces différentes formes hybrides comportent des caractéristiques distinctes mais aussi des propriétés communes. La caractéristique centrale des formes hybrides est qu'elles développent une coordination forte entre les partenaires qui conservent néanmoins des droits de propriété distincts. Les parties prenantes à ces arrangements conservent donc leurs droits de décision en dernier ressort. Les formes hybrides comportent également des régularités empiriques fondamentales. La littérature en distingue trois: la mise en commun de ressources, la contractualisation et la compétition.

La première de ces régularités est la **mise en commun des ressources** (*pooling* en anglais). Par mise en commun des ressources, on entend généralement investissements communs. C'est la recherche de rente qui motive les agents à faire des investissements spécifiques communs et à coordonner leurs décisions. Or, les choix discrétionnaires impliqués dans le partage de la rente peuvent facilement provoquer des conflits et déstabiliser l'arrangement. Les formes hybrides permettent de « sécuriser » les investissements communs par rapport au recours au marché, sans pour autant sacrifier trop fortement les incitations des parties prenantes comme dans le cas de l'entreprise unifiée. La mise en commun des ressources implique trois conséquences principales sur le fonctionnement des formes hybrides (Ménard [2004]). Tout d'abord, le risque d'occurrence de comportements opportunistes liés à la présence

---

<sup>54</sup> Quelques travaux portant sur le bilan de la littérature sur les formes hybrides ont été réalisés. Voir Grandori et Soda [1995], Rindfleisch et Heide [1997], Oliver et Ebers [1998] et Ménard [2003].

d'investissements spécifiques implique que l'identité des agents, et donc le choix du partenaire, est capitale. Ensuite, la mise en commun des ressources exige une certaine planification commune. Cette planification peut concerner les quantités, la qualité, les prix et la formation du personnel. Enfin, le bon fonctionnement des formes hybrides repose sur un système efficace d'information et de communication afin de réduire toute asymétrie d'information pouvant avantager l'une des parties et menacer la survie de ce mode de coordination.

Une seconde régularité des hybrides est la **contractualisation**. Le contrat permet de sécuriser la coordination des transactions impliquant des investissements interdépendants sans que les parties ne perdent les avantages de décisions décentralisées. Étant donné la présence d'investissements communs spécifiques, les contrats de formes hybrides s'inscrivent généralement dans une relation contractuelle de moyen/long terme ou de court terme renouvelable automatiquement. Ces contrats sont généralement relationnels, c'est-à-dire que l'identité des partenaires compte. Aussi, les contrats des formes hybrides sont délibérément incomplets afin de laisser place à des ajustements ultérieurs. L'incomplétude des contrats les rend certes flexibles, mais l'incertitude entourant les transactions impliquant des investissements spécifiques peut par ailleurs être la source d'aléas contractuels importants. C'est pourquoi les contrats de formes hybrides incluent souvent des mécanismes d'adaptation, de surveillance et de résolution de conflits entre les parties.

Une dernière caractéristique fondamentale des formes hybrides est qu'elles se développent dans des **environnements compétitifs**. Cette concurrence se situe à deux niveaux différents. D'abord en interne à l'arrangement, c'est-à-dire que les partenaires sont concurrents entre eux. Les contrats bilatéraux constitueraient possiblement des exceptions à ce niveau (Ménard [2004] p.9). Ensuite, la concurrence se retrouve dans l'environnement externe de l'arrangement puisque les formes hybrides sont en compétition avec d'autres formes organisationnelles, notamment d'autres hybrides. Cette caractéristique des formes hybrides est loin d'être banale du point de vue des politiques de la concurrence car elle remet en question leur traditionnelle réputation de « *rent-seekers* »<sup>55</sup> (Ménard [2003] p.3 et 7). L'omniprésence de concurrence engendre cependant un effet potentiellement négatif sur la stabilité des formes hybrides. Si les investissements conjoints sont modérément spécifiques,

---

<sup>55</sup> Les termes anglais *rent-seeking* et *rent-seekers* réfèrent à la recherche de rente de la part d'un agent.

les partenaires peuvent être incités à migrer d'une forme organisationnelle à l'autre ce qui rend ces formes très instables. Pour atténuer ce problème, les formes hybrides peuvent mettre en place des institutions de coordination avec une autorité qui contrôle les partenaires et stabilise l'arrangement.

L'un des principaux éléments qui se dégage de la présentation des régularités empiriques des formes hybrides est que ces arrangements entremêlent des relations de compétition et de coopération, relations que l'on ne retrouve pas dans les structures de gouvernance marchandes et hiérarchiques. Ces relations de compétition/coopération sont donc une caractéristique spécifique aux hybrides. Dans ce travail, je considère que l'un des intérêts de connaître la nature exacte d'une forme organisationnelle est de pouvoir en évaluer ses dimensions et donc ses coûts et avantages. La prochaine sous-section explore les dimensions des différentes structures de gouvernance et souligne celles qui concernent plus particulièrement les formes hybrides.

### 1.2 Les dimensions des formes hybrides

L'hypothèse de l'alignement discriminant développée par Williamson [1985] et sur laquelle se base la capacité de prédiction de la théorie des coûts de transaction, postule que les transactions, qui diffèrent selon leurs attributs, sont alignées avec des structures de gouvernance, qui diffèrent selon leurs coûts et compétences, de façon discriminante. Williamson note cependant que bien que l'analyse des dimensions des transactions ait reçu une attention hâtive et explicite, les dimensions des structures de gouvernance ont fait l'objet de beaucoup moins d'analyses (Williamson [1991] p.277). Depuis l'article pionnier de Williamson [1991] sur l'analyse des attributs des structures de gouvernance, très peu d'études ont contribué à combler cette déficience théorique. Les éléments d'analyse rapportés dans cette section font donc référence à une littérature relativement restreinte.

Les structures de gouvernance diffèrent selon trois dimensions principales : leur loi contractuelle, leurs instruments de coordination et leur type d'adaptation. La dimension de la loi contractuelle a déjà fait l'objet d'une analyse dans le chapitre trois (cf. chapitre 3, section 2.4). Sans revenir sur le détail des contrats classique, néo-classique et de subordination, j'aimerais seulement rappeler ici que chacun des contrats des structures de gouvernance

possèdent des mécanismes distincts de règlements de litiges. Lors de conflits contractuels, les partenaires coordonnant leurs transactions sur le marché s'en remettent aux règles légales et aux tribunaux pour régler leurs litiges, les agents des formes hybrides font appel à une tierce partie (arbitre) et éventuellement aux tribunaux si la tierce partie échoue, et l'entreprise intégrée est sa propre cour d'appel. Les sous-sections qui suivent portent sur les deux autres dimensions des structures de gouvernance, soient leurs types d'adaptation et leurs instruments.

### *L'adaptation*

Le chapitre 3 a rapidement abordé les modes d'adaptation des structures de gouvernance aux perturbations. Cette sous-section présente un approfondissement de cette dimension. Williamson distingue deux types d'adaptations. Une adaptation de type autonome (A) qui s'apparente à une adaptation spontanée comme la capacité adaptative marchande de l'offre à la demande. C'est le type d'adaptation auquel réfère Hayek lorsqu'il mentionne que le système des prix est un mécanisme beaucoup plus efficace que la planification centrale pour faire circuler l'information et induire des changements (Hayek [1945] p.524-527).

L'autre type d'adaptation est nommée coopérative (C). En présence de certaines perturbations, une adaptation de type autonome peut s'avérer sous-optimale car les agents peuvent réagir différemment aux signaux et leurs actions peuvent s'annuler ou être contradictoires. Aussi, certaines perturbations peuvent nécessiter une renégociation des termes initiaux du contrat. D'une part, cette renégociation génère des coûts de transaction et d'autre part, les transactions peuvent être mal adaptées à leur environnement durant le processus de renégociation ce qui peut s'avérer encore plus coûteux que la négociation comme telle. C'est pourquoi les perturbations générant ce type de problème et de coûts requièrent généralement une adaptation différente de l'adaptation autonome. Plus ces perturbations sont fréquentes et ont des conséquences importantes, plus la probabilité d'un recours à une réponse coordonnée augmente. On parle alors d'une adaptation coopérative (C). Ce type d'adaptation évince l'autonomie des agents au profit d'une adaptation par une hiérarchie. L'adaptation de type coopératif serait notamment plus efficace pour gérer des relations commerciales ayant une dépendance bilatérale (Williamson [1991] p.279).

### *Les instruments : incitations et contrôles administratifs*

L'intégration des transactions au sein d'une entreprise est généralement considérée comme une alternative au marché. L'efficacité de la coordination marchande comme forme de coordination des transactions vient des fortes incitations qu'elle génère (Williamson [1991] p.279). Les agents échangeant sur un marché s'approprient en effet directement et individuellement les recettes nettes de l'échange. Ils ont donc de fortes incitations à réduire leurs coûts et à s'adapter efficacement. L'adaptation de type coopératif, bien que plus efficace pour encadrer certaines transactions comme je viens de l'exposer, génère en contrepartie des coûts. D'une part, les incitations dans l'entreprise n'ont pas la même intensité que les fortes incitations du marché. Dans l'entreprise, il est parfois difficile de connaître l'agent ou la division responsable des gains ou des pertes. La reconnaissance des réponses aux incitations est donc diffuse. Les dirigeants de l'entreprise peuvent aussi utiliser le système comptable pour effectuer des redistributions stratégiques à l'avantage de certaines divisions ou agents. Les incitations sont alors brouillées car le gain de l'échange ne revient pas nécessairement à l'agent ou la division qui a répondu efficacement à l'incitation. D'autre part, l'organisation des transactions dans l'entreprise engendre des coûts bureaucratiques.

Si les incitations sont les « instruments » de motivation des marchés, les contrôles administratifs sont les instruments des entreprises pour compenser leurs plus faibles incitations. En fait, les incitations sont parfois intentionnellement atténuées dans les entreprises car elles peuvent nuire à l'adaptation bilatérale. L'entreprise préférera donc réduire l'intensité des incitations et compenser par des contrôles administratifs comme la surveillance des performances, les pénalités et les promotions hiérarchiques ou salariales. Ces contrôles ont également pour effet de soutenir la hiérarchie (Williamson [1991] p.280).

Jusqu'à maintenant, j'ai limité la discussion des dimensions aux formes organisationnelles polaires du marché et de la hiérarchie. Mais qu'en est-il des hybrides? La littérature indique que ces formes organisationnelles présenteraient des valeurs intermédiaires des trois dimensions des structures de gouvernance. En maintenant des droits de propriété distincts, les partenaires conservent des incitations fortes ce qui permet des adaptations de type autonome (A). Cependant, la présence d'une dépendance bilatérale des partenaires rend nécessaire l'utilisation de sauvegardes contractuelles et d'outils administratifs comme un système d'information pour réduire l'asymétrie d'information entre les partenaires, un processus de règlement de litiges, des mécanismes de contrôle pour stabiliser l'arrangement, etc. Les formes hybrides ont donc également recours à des formes d'adaptation coopérative (C).

L'utilisation mixte d'adaptations autonomes et coopératives fait en sorte que les incitations de type A des formes hybrides ne sont pas aussi intenses que sur le marché et que les contrôles administratifs ne sont pas aussi développés et coûteux que dans la firme intégrée.

Cette position intermédiaire des formes hybrides peut s'avérer optimale pour encadrer certaines relations de dépendance bilatérale car l'intensité des incitations des agents n'est pas totalement sacrifiée, et les coûts bureaucratiques et de contrôle sont moindres que dans une hiérarchie. Cependant, cette position rend les structures hybrides plus instables que les formes organisationnelles polaires. La sous-section suivante explore les avantages et les inconvénients des formes hybrides par rapport aux autres structures de gouvernance et particulièrement la firme intégrée, car les offices de commercialisation sont souvent analysés comme des formes d'intégration horizontale ayant des objectifs et des effets semblables à ceux d'une entreprise.

### 1.3 Ce qui différencie les hybrides

Les structures hybrides ont longtemps eu un statut ambivalent car elles sont souvent considérées comme des organisations intégrées, notamment auprès des autorités responsables des politiques de la concurrence. Plusieurs éléments différencient pourtant les formes hybrides des hiérarchies. Tout d'abord, les hybrides montrent des régularités empiriques distinctes comme j'ai pu le présenter dans la première sous-section. Ensuite, ces structures de gouvernance possèdent des dimensions (type de coopération, loi contractuelle et instruments) différentes des hiérarchies. Enfin, les formes hybrides se différencient également au niveau des caractéristiques de leur droit de décision (la littérature réfère parfois au « pilotage » des formes hybrides) et de leur capacité d'adaptation face à l'incertitude. Ce sont ces deux éléments fondamentaux que j'aimerais maintenant explorer dans cette sous-section afin de compléter l'analyse comparative des formes hybrides et hiérarchiques.

#### *Droit de décision*

Les formes hybrides et les hiérarchies n'ont pas la même capacité à contraindre les agents, la distribution des droits de propriété et de décision en leur sein est très différente. Dans une hiérarchie, les droits de propriété et de décision sont réunis entre les mains d'une seule personne afin de permettre aux dirigeants de l'organisation d'utiliser les différents actifs de



façon discrétionnaire<sup>56</sup>. L'organisation hiérarchique possède sa propre capacité interne à décider et est renforcée par des règles institutionnalisées. La capacité de la hiérarchie à décider unilatéralement provient de sa disposition à commander. Ainsi, grâce au commandement, certains agents d'une hiérarchie ont le pouvoir d'assigner des tâches (assignement), de désigner la position d'un membre (nomination) ou de faire prévaloir certaines décisions des subordonnés (contrainte). L'efficacité d'une hiérarchie dépend donc de sa capacité à faire respecter les ordres des agents qui possèdent le pouvoir de commander. Or, l'obtention du respect des ordres engendre plusieurs coûts. Tout d'abord, des coûts de définition de règles internes. Ensuite, des coûts de contrôle des agents afin d'éviter les comportements opportunistes. Enfin, des coûts de diffusion de la culture de l'entreprise et éventuellement de comportements non coopératifs.

Les formes hybrides ne possèdent pas cette capacité de contraindre les agents car dans cette structure de gouvernance, les agents conservent des droits de propriété distincts et délèguent à la structure certains de leurs droits d'usage. Les structures hybrides ont plutôt recours à l'autorité qui conserve la symétrie entre les agents. L'autorité est définie comme « *une délégation par des entités juridiquement distinctes du pouvoir de décision sur une sous-classe de leur domaine d'action* » (Ménard [1997] p.746). En d'autres mots, un agent  $x$  a de l'autorité sur un agent  $y$  lorsque  $y$  transfère *ex ante* à  $x$  sa capacité de décider pour une action  $A$  tout en maintenant des droits de propriété sur les effets de l'action  $A$ . L'autorité peut être exercée de différentes façons (Ménard [1997]). La première est l'influence. Pour des raisons historiques, de compétence ou de connivence (avec certains partis politiques par exemple), l'un des partenaires a une certaine influence sur l'autre partie qui lui procure une autorité. Une deuxième façon d'exercer de l'autorité provient de la confiance entre les partenaires. L'autorité peut également émaner du *leadership* d'un partenaire qui a des capacités financières et décisionnelles plus importantes que l'autre partie. Enfin, la création d'une institution pour instaurer un ordre dans les relations entre les partenaires est une quatrième forme d'autorité.

### *Capacité d'adaptation*

---

<sup>56</sup> Dans certaines grandes entreprises, les droits de propriété et de contrôle peuvent être séparés. Les actionnaires de l'entreprise peuvent déléguer leurs droits de contrôle sur la gestion de l'entreprise à un gestionnaire tout en gardant leur droit de propriété de l'entreprise (Berle et Means [1932]).

Les structures de gouvernance hiérarchiques et hybrides possèdent toutes deux des mécanismes d'adaptation coopératif. L'intensité de ce type d'adaptation est cependant plus grande dans une entreprise car les contrats de subordination peuvent être plus incomplets, ce qui confère aux firmes une grande flexibilité face aux perturbations et donc une plus grande capacité d'adaptation coopérative. De plus, les conséquences des perturbations sont moins coûteuses pour l'entreprise. Premièrement, parce que les propositions d'adaptation requièrent moins de documentation car la firme n'a pas besoin de « convaincre » une autre partie. Deuxièmement, parce que la résolution des conflits internes par le commandement plutôt que par l'arbitrage économise les ressources et le temps. De plus, la hiérarchie bénéficie du support de l'organisation informelle lors de litiges. Troisièmement, parce que l'information est plus facile d'accès dans une entreprise que dans une forme hybride. Quatrièmement, parce que l'organisation intégrée a accès à des instruments incitatifs additionnels par rapport aux hybrides comme des avancements professionnels, des primes et le partage des profits.

L'incertitude peut prendre deux formes : une plus grande fréquence des événements perturbateurs ou une plus grande variance des perturbations. La fréquence des perturbations affecte toutes les structures de gouvernance mais plus particulièrement les formes hybrides parce que les adaptations hybrides ne peuvent être faites unilatéralement comme dans le cas du marché ou par commandement comme dans le cas de la firme. Les adaptations dans les formes hybrides requièrent un consentement mutuel, ce qui prend du temps à obtenir. Si une forme hybride est frappée par une perturbation alors qu'elle est en cours de négociation pour un ajustement face à une première perturbation, il y aura très probablement un échec de l'adaptation. Il faut aussi ajouter que plus les perturbations ont des conséquences importantes, plus grand est le risque que les parties prenant part à une transaction soumise à de fortes perturbations divergent de leurs engagements. L'autorité utilisée par les formes hybrides ne permet pas de contraindre efficacement les agents lorsque ces situations se produisent. L'entreprise intégrée serait donc plus efficace que la structure de gouvernance hybride pour faire face à de fortes perturbations (Williamson [1991] p.292). La théorie des coûts de transaction avance que plus les perturbations sont fréquentes et peuvent engendrer des conséquences importantes, plus les transactions devraient être encadrées par une structure hiérarchique.

Le tableau 5.1 résume les différentes dimensions et caractéristiques des trois structures de gouvernance examinées dans cette section, soit la nature des droits de propriété des agents,

leurs droits de décision et leur pilotage, leur type d'adaptation, leur capacité d'adaptation face aux perturbations, les instruments utilisés (l'intensité des incitations et le degré de contrôle administratif) et le mode de résolution de conflits de leur loi contractuelle.

Tableau 5.1 Dimensions et caractéristiques des structures de gouvernance du marché, de la hiérarchie et de la forme hybride.

	Marché	Hybride	Hiérarchie
Droit de propriété	Propriété distincte	Propriété distincte	Propriété unifiée
Droit de décision	Distincts	Distincts et délégués	Délégués
Pilotage	Individuel	Autorité	Commandement et Hiérarchie
Type d'adaptation	Autonome (A)	Coopération et autonomie	Coopération (C)
Capacité d'adaptation aux perturbations	Forte	Faible à Moyenne	Forte
Intensité des incitations	Forte	Moyenne	Faible
Contrôle administratif	Faible	Moyen	Fort
Loi contractuelle- Résolution conflit	Tribunaux	Tierce partie, tribunaux	Cour d'appel interne

Sources : Williamson (1991) et Ménard (1997) et (2004).

En somme, il apparaît que les formes hybrides partagent des caractéristiques avec les autres structures de gouvernance mais que l'addition de ces caractéristiques forme un tout distinct et spécifique aux formes hybrides. Maintenant que les formes hybrides ont été définies sur la base de leurs dimensions et de leurs attributs, l'analyse de la nature organisationnelle des offices de commercialisation peut être entreprise.

## 2. L'OFFICE DE COMMERCIALISATION DU LAIT ET LES CONTRATS BILATÉRAUX: DES FORMES ORGANISATIONNELLES HYBRIDES?

La présente section de ce chapitre aborde la question de la nature organisationnelle des deux modes de coordination examinés dans cette thèse. Peut-on parler de ces organisations comme

étant des formes de coordination hybride tel que définies dans la théorie néo-institutionnelle? Et si oui, où se situent-elles sur le continuum de possibilités de formes hybrides? Ménard considère que le choix du mécanisme qui gouvernera l'arrangement hybride se fait sur la base de trois dimensions : les aléas contractuels, le partage de la quasi-rente et le renforcement de la relation contractuelle (Ménard [1994]). Le degré d'intensité de ces dimensions dépend des attributs des transactions et donc de leurs coûts. Les mécanismes de pilotage des formes hybrides sont aussi variés que les arrangements hybrides : ils sont plus ou moins formels et possèdent différents degrés de pouvoir. Cette variété engendre une multitude de structures de gouvernance hybrides qui s'étendent d'un extrême organisationnel à l'autre (marché et hiérarchie).

La section débute par un bref retour sur la structure particulière de l'office de commercialisation du lait, alliant des relations verticale et horizontale avec les divers agents impliquées dans la mise en marché du lait. L'analyse enchaîne avec l'examen des deux canaux de commercialisation.

### 2.1 Une forme organisationnelle diversifiée et complexe

Selon les pouvoirs qui leur sont octroyés, les offices de commercialisation possèdent divers niveaux d'intervention dans la commercialisation des produits agricoles. Au premier chapitre de cette thèse, j'ai mentionné que la littérature distinguait principalement quatre types d'offices. Certains offices, appelés offices promotionnels, n'assurent que des fonctions de promotion des produits agricoles, d'éducation et d'information. Leur implication dans la coordination des produits agricoles est donc très faible. D'autres offices négocient les prix et les conditions de ventes des produits agricoles au nom des producteurs afin d'améliorer leur pouvoir de négociation mais sans toutefois les contraindre à vendre leurs produits par l'intermédiaire de l'office. Le degré d'intervention des offices de négociation dans la coordination verticale est un peu plus élevé que pour les offices promotionnels. Un troisième type d'office a le pouvoir de contraindre les producteurs à vendre toute leur production par l'intermédiaire de son agence de vente. Ces offices jouissent d'un pouvoir de décision beaucoup plus important que les offices promotionnels ou de négociation. Enfin, d'autres offices ont le pouvoir de limiter la production ce qui leur confère des pouvoirs de décision considérables.

Il est très probable que la nature organisationnelle de ces différents types d'offices soit différente. Ce travail n'a pas l'ambition d'évaluer la nature organisationnelle de chacun des types d'offices, bien que la démarche puisse s'avérer très intéressante. Cette analyse irait bien au-delà des objectifs de ce travail. Je me limite donc ici à étudier l'office examiné dans cette thèse, soit l'office du lait. Cet office allie les fonctions d'un office promotionnel, d'une agence de vente et de gestion de l'offre. Comme je l'ai expliqué précédemment, les fonctions de gestion de l'offre et de promotion ont été écartées de la présente analyse (cf. chapitre 1, section 2.2.3). Mon étude se focalisera donc sur la nature organisationnelle de la fonction agence de vente de l'office.

Avant d'entreprendre l'analyse de la nature organisationnelle de l'office du lait, il apparaît pertinent de spécifier que cette démarche est quelque peu complexifiée par la présence, dans l'organisation de cet office, de deux relations très différentes, l'une étant horizontale et l'autre verticale. L'office de commercialisation du lait est d'abord une organisation créée par les producteurs et dirigée par ces derniers. La première de ces relations concerne donc le lien qui unit les producteurs laitiers à leur office, et les acheteurs à leur organisation de représentation. Cette relation est horizontale. Elle est essentiellement une relation de délégation de certaines activités de commercialisation des producteurs à leur office et des acheteurs à leur organisation de représentation. Sa nature est d'une part politique dans le cas des producteurs. L'office est dirigé par des représentants élus démocratiquement par et parmi les producteurs. Cette relation est également de nature légale puisque les producteurs sont liés à leur office, et les acheteurs à leur organisation de représentation, par la Loi sur la mise en marché des produits agricoles et le plan conjoint.

La seconde relation est plus commerciale et concerne des transactions verticales. La nature de cette relation, que l'on retrouve dans les outils de l'agence de vente, est contractuelle. Elle lie l'office aux organisations de représentation des acheteurs par un contrat négocié qui doit obtenir l'homologation du régulateur pour être renforcé par ce dernier. La nature de cette deuxième relation est donc aussi légale car les conventions sont encadrées par le dispositif institutionnel formel de la mise en marché collective. Dans l'office de commercialisation du lait, ces deux relations, horizontale et verticale, sont inter reliées.

C'est sur la base de ces précisions que j'entreprends maintenant l'analyse organisationnelle de l'office de commercialisation du lait du Québec et des contrats directs bilatéraux de Grande-Bretagne. Les contrats bilatéraux feront l'objet d'une présentation et d'une analyse plus développées dans les chapitres suivants. Pour les besoins de la présente analyse, je tiens cependant à mentionner que les contrats bilatéraux sont des contrats signés entre un producteur laitier et un acheteur de lait. Ces contrats sont de court terme, automatiquement renouvelables, et possèdent des clauses de notification qui stipulent que la partie voulant rompre le contrat doit en informer l'autre partie dans un délai prévu au contrat.

### 2.2 Deux formes hybrides polaires

Comme je l'ai mentionné à plusieurs reprises dans les chapitres précédents, les offices de commercialisation ont traditionnellement été considérés dans la littérature comme des formes d'intégration horizontale des transactions. Ce que je propose dans cette sous-section est d'ouvrir la boîte noire de ces organisations et de présenter une analyse inédite des offices de commercialisation. Cette analyse consiste à explorer la nature organisationnelle des offices à partir de la grille d'analyse néo-institutionnelle des formes hybrides principalement développée par Ménard [2003] [2004] [2007] et qui a été présentée dans la section précédente.

Bien que coordonnant le même bien, en l'occurrence le lait, et ayant à gérer une spécificité temporelle semblable liée à la nature du bien, les formes organisationnelles utilisées pour commercialiser le lait dans les deux régions sont très différentes. Ces formes sont analysées sous quatre angles : leurs droits de propriété et de décision, la mise en commun de leurs ressources, les caractéristiques de leur contractualisation et leur environnement concurrentiel.

#### *Droits de propriété et de décision*

L'une des caractéristiques fondamentales des hybrides concerne la relation entre les droits de propriété des partenaires et leurs droits de décision. Bien que les partenaires prenant part à un arrangement hybride conservent des droits de propriété distincts, certains de leurs droits de décision sont délégués à la forme hybride afin de coordonner les transactions impliquant des investissements communs ou spécifiques. Les partenaires peuvent néanmoins reprendre ces droits de décision en dernier ressort. Sur ce point, les contrats directs et l'office de

commercialisation du lait affichent une nette différence. Dans le cas des contrats bilatéraux, les producteurs et les acheteurs conservent des droits de propriété distincts et certains de leurs droits de décision sont limités par le contenu du contrat qui les lie. Les producteurs s'engagent par exemple à vendre toute leur production à leur partenaire acheteur. Ils doivent également respecter certaines clauses de notification de fin de contrat. En dernier ressort, les partenaires conservent tout de même des droits de décision autonomes car ils peuvent toujours rompre le contrat en payant une pénalité. Je considère donc les relations entre producteur et acheteur en Grande-Bretagne comme une relation caractéristique d'une coordination hybride puisque les partenaires conservent leurs droits de propriété et délèguent certains de leurs droits de décision.

L'office de commercialisation du lait est beaucoup plus restrictif à ce niveau. Les producteurs conservent leurs droits de propriété sur leur lait, mais délèguent presque totalement leurs droits de décision sur la vente de leur production. C'est l'office qui négocie les conditions de vente du lait, qui fixe les prix et les quantités à produire, et qui dicte les normes de qualité du lait ainsi que les règles de commercialisation à respecter. Le plan conjoint des producteurs de lait (1980) précise même que l'office doit pouvoir avoir un accès facilité à certaines informations sur les producteurs. Le lien entre droit de propriété et de décision des agents liés à l'office du lait ressemble beaucoup à celui que l'on retrouve dans une structure de gouvernance hiérarchique, mais le fait que les producteurs conservent leurs droits de propriété indique que l'office conserve des caractéristiques d'une forme hybride. Si l'on veut situer ces deux modes de coordination sur le continuum de possibilités d'arrangements entre le marché et la hiérarchie par rapport à leurs droits de propriété et de décision, il semblerait que les contrats directs soient très près d'une forme organisationnelle marchande alors que l'office se rapprocherait d'une forme hiérarchique.

Afin de préciser ces premières observations, j'entreprends maintenant l'examen des trois régularités empiriques des formes hybrides.

### *Mise en commun des ressources*

Les deux formes organisationnelles considérées ne répondent pas à des cas typiques de mise en commun des ressources. Les contrats bilatéraux et les conventions de mise en marché rassemblent des agents qui n'avaient pas, initialement, un désir de coopération mais plutôt une relation de « confrontation » fournisseur-acheteur dans une chaîne d'approvisionnement

agroalimentaire. Les offices de commercialisation, par exemple, ont entre autres été créés à partir d'une volonté des producteurs de partager plus équitablement la quasi-rente de la vente de lait et de produits laitiers avec les transformateurs. Dans les deux cas de figure, les partenaires ne partagent pas, initialement<sup>57</sup>, d'investissements communs ou spécifiques qui les rendent dépendants mutuellement. Cependant, les deux formes organisationnelles coordonnent des transactions ayant une forte spécificité temporelle ce qui a le même effet qu'une mise en commun des ressources : les partenaires doivent coordonner leurs actions afin de tirer profit de cette spécificité des transactions. En ce sens, les producteurs et les acheteurs montrent une certaine dépendance bilatérale qui peut être à l'origine d'aléas contractuels. L'utilisation de contrats ou d'un office de commercialisation permet de sécuriser les transactions de lait par rapport au recours au marché car ces formes organisationnelles offrent un cadre qui protège les partenaires lors des échanges.

Par ailleurs, la relation producteur-office implique une mise en commun de ressources de la part des producteurs. Ces derniers financent conjointement le fonctionnement de l'office et investissent dans des actifs humains spécifiques pour la commercialisation de leurs produits. L'office implique donc une mise en commun des ressources plus importante que les contrats bilatéraux ce qui, selon la théorie, devrait exiger un plus grand contrôle de l'office sur les actions des partenaires que dans le cas des contrats directs anglais. La réalité confirme la théorie puisque les comportements de passager clandestin sont contrôlés par le dispositif institutionnel qui encadre la mise en marché collective du lait.

À la lumière de ces observations et constats, il apparaît que les deux formes organisationnelles ont pour caractéristique commune une dépendance bilatérale due à la spécificité temporelle des transactions de lait. Cette dépendance bilatérale est à l'origine de la volonté des partenaires à coopérer pour obtenir une rente maximale de la coordination des transactions de lait. Selon cette caractéristique, les deux modes organisationnels seraient de nature hybride. L'office de commercialisation, qui contrôle plus fortement les actions de partenaires commerciaux, serait cependant situé plus près de la hiérarchie dans le continuum de possibilités de formes hybrides.

---

<sup>57</sup> La Fédération des producteurs de lait partage des investissements communs avec les transformateurs, notamment en ce qui attrait à la recherche et au développement. Novalait inc., créée en 1995, en est un exemple. Cependant, ces investissements ont été faits une fois l'organisation de la mise en marché collective accomplie. Ces investissements ne sont donc pas à l'origine de la dépendance bilatérale des partenaires.



### *Contractualisation*

Les contrats utilisés pour coordonner la vente de lait cru en Grande-Bretagne et au Québec comportent plusieurs caractéristiques des contrats de formes hybrides. Ces contrats s'inscrivent dans des relations contractuelles de moyen terme dans le cas des conventions de mise en marché du lait, et de court terme renouvelable automatiquement dans le cas de la Grande-Bretagne. Ces contrats sont également incomplets ce qui nécessite souvent l'utilisation de divers mécanismes d'adaptation, de surveillance et de résolution de conflit. Les conventions de mise en marché du lait possèdent de tels mécanismes. Ainsi, des clauses prévoyant des mécanismes d'adaptation (comités) et de résolution de conflits entre les parties (procédure de conciliation et d'arbitrage) sont incluses dans les conventions. Enfin, les contrats bilatéraux sont en partie relationnels puisque les agents connaissent la réputation des autres agents et peuvent ainsi faire des choix contractuels en fonction de cette réputation. Les caractéristiques des contrats utilisés dans les deux structures de gouvernance tend à démontrer que ces modes correspondent à des formes organisationnelles hybrides.

### *Compétition*

L'environnement concurrentiel est très différent d'un mode d'organisation à l'autre. Dans les contrats bilatéraux, les producteurs sont évidemment en compétition entre eux pour vendre leur lait aux acheteurs. Il en est de même pour les acheteurs qui désirent stabiliser leurs approvisionnements en lait. Les enquêtes que j'ai effectuées en Grande-Bretagne auprès des producteurs montrent qu'une grande proportion de ces derniers ont changé d'acheteurs au moins une fois depuis le démantèlement des offices de commercialisation du lait (cf. chapitre 7 pour les détails). L'environnement des acheteurs semble donc concurrentiel. Le cas des offices de commercialisation est quelque peu différent. L'environnement compétitif de l'office de commercialisation du lait est atténué par la présence d'une institution, la *Loi sur la mise en marché des produits agricoles*, qui oblige tout producteur laitier à vendre son lait par l'intermédiaire de l'office. De fait, l'une des raisons d'être des offices est de réduire la compétition entre les producteurs et de coordonner leurs actions collectivement afin que ces derniers puissent obtenir de meilleurs prix pour leurs produits. Ce système de commercialisation réduit également la concurrence entre les acheteurs pour obtenir le lait puisque l'approvisionnement en lait des entreprises de transformation se fait à partir d'un volume garanti égal aux volumes historiques annuels reconnus par le régulateur en début

d'année laitière<sup>58</sup>. La faible intensité de la concurrence dans la structure de gouvernance de l'office de commercialisation semble indiquer que cette forme hybride tend vers une gouvernance hiérarchique.

À la lumière de cette analyse, il semblerait que l'office de commercialisation du lait et les contrats bilatéraux anglais soient tous deux des arrangements organisationnels hybrides tels que définis par l'économie néo-institutionnelle. L'analyse de ces formes hybrides à partir des régularités empiriques développées par Ménard montre cependant qu'elles possèdent des caractéristiques très différentes qui les situent à différents endroits sur le continuum de possibilités de formes organisationnelles hybrides. Les attributs de l'office du lait lui confèrent une nature quasi-hiérarchique alors que les contrats bilatéraux anglais se situeraient plus près de l'extrémité du marché.

### 3. IMPLICATIONS RÉELLES

La dernière section de ce chapitre vise à appliquer l'analyse des dimensions des structures de gouvernance à l'office de commercialisation du lait et aux contrats directs. Comme je l'ai mentionné auparavant, les structures de gouvernance hybrides existent parce qu'elles permettent de mieux coordonner les réponses des agents face à des événements imprévus lorsque ces derniers sont dépendants bilatéralement, notamment grâce à leur adaptation coopérative. Mais ce plus grand contrôle de la relation contractuelle diminue les incitations, sans pour autant fournir des motivations semblables à la structure hiérarchique comme les promotions salariales et hiérarchiques. Qu'en est-il des formes organisationnelles du contrat bilatéral et de l'office de commercialisation?

Bien que toutes deux de nature hybride, les formes organisationnelles étudiées se situent à des endroits relativement éloignés sur le continuum de possibilités de formes hybrides et devraient donc posséder des forces et des faiblesses distinctes. Cette analyse permettra, à partir des intuitions émises par la théorie des coûts de transaction, de déterminer les compétences et les coûts théoriques des deux modes de coordination. Dans les sous-sections 3.1 et 3.2, j'élaborerai sur les coûts et compétences théoriques des structures de gouvernance de

---

<sup>58</sup> Les règles d'approvisionnement des usines en lait sont relativement complexes. Pour plus de détail sur ce point, se référer aux conventions de mise en marché du lait 2003-2006.

l'office du lait (la Fédération des producteurs de lait du Québec) et des contrats bilatéraux en Grande-Bretagne. Pour les besoins de l'analyse, je retiens trois des dimensions des structures de gouvernance qui peuvent avoir des effets sur les coûts et compétences d'une forme organisationnelle hybride : l'adaptation, les instruments utilisés et le pilotage de la structure. Dans la sous-section 3.3, je discute des implications de ces caractéristiques sur l'efficacité de la mise en marché collective du lait.

### 3.1 Coûts et compétences de la mise en marché collective du lait en termes de coordination verticale

Plusieurs avantages de la mise en marché collective pour les producteurs sont mis de l'avant dans la littérature. L'un des principaux est d'obtenir un équilibre de pouvoir de négociation avec les agents économiques situés en aval de la production et de fournir aux agriculteurs un « juste » prix pour leurs produits. Un second avantage est de donner aux producteurs une chance égale de commercialiser leur production (Vinet [1981] p.7). La mise en marché collective diminue l'incertitude liée à l'écoulement des produits agricoles pour les producteurs situés loin des marchés. Un troisième avantage mentionné dans cette littérature est de réduire l'incertitude générale et de stabiliser la production. Enfin, la mise en marché collective diminue les coûts de mise en marché. Elle permet entre autres d'éliminer les intermédiaires qui ne remplissent pas une fonction essentielle.

La littérature ne recense pas seulement des avantages à la mise en marché collective. Plusieurs travaux soulignent leurs limites et leurs coûts. La plupart d'entre eux mentionnent les effets néfastes des offices de commercialisation sur le surplus des consommateurs. Mais qu'en est-il pour les producteurs et l'efficacité de la coordination verticale? Deux inconvénients principaux des offices pour les producteurs sont cités dans la littérature. D'abord, les offices de commercialisation briment la liberté de commerce des producteurs. Une fois l'office constitué, il devient obligatoire pour tous les producteurs du secteur agricole concerné. Si un producteur insatisfait de la commercialisation de sa production par son office déroge aux règles de ce dernier, il risque de lourdes sanctions financières. Comme l'expliquent Charlebois et Tamilia (2007) : « *Les offices de commercialisation peuvent même imposer des sanctions et recommander le bannissement du groupe si les membres ne respectent pas les directives et procédures imposées par l'office* » (Charlebois et Tamilia

[2007] p.129). Ensuite, la nature obligatoire des offices empêche certains producteurs de maximiser leur potentiel commercial : « *Un producteur membre d'un office ne peut pas vendre à la personne qu'il choisit [...] des opportunités commerciales sont sans doute perdues et les producteurs ne peuvent pas maximiser leur potentiel commercial* » (Charlebois et Tamilia [2007] p.129).

L'analyse qui suit a pour objectif de compléter cette liste d'avantages et de coûts de la mise en marché collective grâce aux apports de l'économie néo-institutionnelle. L'analyse de la nature de l'office de commercialisation du lait du Québec au travers d'une grille d'analyse néo-institutionnelle a conclu que cette organisation était une forme hybride quasi-hiérarchique. Cette nature organisationnelle lui confère certaines compétences, mais aussi des coûts en termes de coordination des transactions. Afin d'aborder l'analyse de l'office de commercialisation du lait, j'ai retenu les trois dimensions du tableau 5.1 et j'ai encerclé les caractéristiques qui semblaient correspondre à cette structure de gouvernance.

Tableau 5.2 Dimensions de la structure de gouvernance hybride quasi-hiérarchique de l'office de commercialisation.

	MARCHÉ	HYBRIDE	HIÉRARCHIE
Pilotage	Individuel	Autorité	Commandement et Hiérarchie
Type d'adaptation	Autonome (A)	Coopération et autonomie	Coopération (C)
Capacité d'adaptation aux perturbations	Forte	Faible à Moyenne	Forte
Intensité des incitations	Forte	Moyenne	Faible
Contrôle administratif	Faible	Moyen	Fort

*Pilotage d'une structure de gouvernance hybride quasi-hiérarchique*

Les agents impliqués dans la mise en marché collective du lait conservent des droits de propriété distincts, mais délèguent plusieurs de leurs droits de décision à l'office dans le cas des producteurs, ou aux organisations de représentation des acheteurs dans le cas des

transformateurs. Le fait que les agents délèguent certains de leur droit de décision tout en conservant leurs droits de propriété ne permet pas à la structure de gouvernance de recourir au commandement comme dans le cas d'une hiérarchie. Le pilotage des transactions de lait dans le cadre de la mise en marché collective semble donc se faire via l'autorité. Plusieurs façons d'exercer de l'autorité ont été recensées dans la littérature (cf. section 1.3). L'autorité exercée entre l'office du lait et les organisations représentant les acheteurs lors de la coordination des transactions de lait ne provient pas de l'influence, du *leadership* ou de la confiance entre les parties, mais correspondrait plutôt à l'instauration d'un ordre dans les relations entre les partenaires à l'aide d'une institution. Le processus de contractualisation entre l'office et les organisations de représentation des acheteurs est de fait encadré par des règles institutionnalisées. Le recours à l'autorité par les formes hybrides peut être source d'instabilité car l'autorité ne peut contraindre les parties. Dans le cas de la mise en marché collective, l'autorité sous forme d'une institution est relativement rigide et sans contraindre les parties comme dans une hiérarchie, permet d'encadrer très fortement les actions des parties. Cette caractéristique rend cette forme organisationnelle très stable, du moins tant que les règles institutionnelles ne sont pas remises en question.

### *Adaptation*

Les formes hybrides ont la particularité de posséder deux types d'adaptation, coopératif (C) et autonome (A). Dans la mise en marché collective, le type d'adaptation prépondérant est cependant plus de type coopératif qu'autonome puisqu'un consentement des parties est nécessaire pour modifier l'accord contractuel et que ce consentement est fortement réglementé ce qui peut rendre l'exercice particulièrement laborieux. C'est probablement cet aspect des offices de commercialisation que Veeman critique lorsqu'elle mentionne que « *Les offices doivent chercher à être plus flexibles et favoriser plutôt que d'entraver l'efficacité technique et marchande au lieu de se focaliser sur les processus et procédures réglementaires* » (Veeman [1997] p.1562). Les parties ne peuvent pas réagir individuellement aux signaux du marché puisque la contractualisation est collective et centralisée, et elles encourent des pénalités si elles enfreignent les règles consenties entre les parties. Ce type d'adaptation est plus efficace pour gérer une relation contractuelle impliquant une dépendance bilatérale, mais comporte certains inconvénients majeurs dans le cadre de relations commerciales comme il en sera question dans la sous-section 3.3.

En ce qui a trait à la capacité d'adaptation de la coordination du lait dans la mise en marché collective, je considère qu'elle est faible à moyenne et je la justifie par rapport au type de pilotage de cette forme hybride. L'autorité ne permet pas à l'une des parties d'utiliser le commandement pour décider de la réponse adéquate à prendre face aux perturbations. Les parties doivent arriver à un consentement mutuel ce qui nécessite une négociation et déstabilise l'arrangement le temps de trouver un accord. De plus, l'importance des perturbations peut inciter les parties à diverger de leurs engagements. Bien que la capacité d'adaptation de la mise en marché collective soit faible à moyenne face aux perturbations, cette caractéristique n'est pas d'une grande importance dans le secteur laitier. Ce secteur est relativement stable et n'est soumis qu'à de légères perturbations<sup>59</sup>.

### *Instruments*

Afin de contrebalancer la faible intensité des incitations, la mise en marché collective compense par des contrôles et des outils réglementaires. Cette structure de gouvernance hybride ne peut utiliser certains mécanismes typiques de la hiérarchie comme les promotions hiérarchiques ou salariales, mais utilise cependant des sauvegardes contractuelles, un système d'information pour réduire l'asymétrie entre les parties (révélation de l'information), un processus de règlement de litiges et des mécanismes de contrôles réglementaires pour stabiliser l'arrangement. Ces mécanismes et outils génèrent bien évidemment des coûts. Ces coûts représentent le prix à payer pour mieux coordonner les réponses des parties lorsque ces dernières sont dépendantes bilatéralement. J'ai expliqué dans le chapitre précédent que les producteurs étaient parfois vulnérables à des *hold-up* de la part des acheteurs à cause de la spécificité temporelle du lait. La mise en marché collective permet de réduire l'occurrence de ce type de *hold-up* mais génère en contrepartie des coûts de contrôles réglementaires.

### 3.2 Coûts et compétences des contrats bilatéraux directs

La construction de cette sous-section est semblable à la précédente. J'ai postulé dans la section 2 que les contrats bilatéraux de lait en Grande-Bretagne étaient des formes hybrides situés près d'une coordination marchande. Quel est l'impact de cette nature organisationnelle sur l'efficacité de la coordination verticale et sur les parties prenantes à ces contrats? Pour

---

<sup>59</sup> Il est cependant à noter que le contenu actuel des négociations dans le secteur agricole à l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC) est un facteur potentiel de fortes perturbations institutionnelles pour le secteur laitier canadien.

répondre à cette question, j'entreprends une analyse similaire à celle qui a été réalisée dans le cas de l'office de commercialisation du lait. Le tableau 5.3 présente les trois dimensions des structures de gouvernance qui sont d'un intérêt pour cette analyse et signale par un cercle les caractéristiques qui semblent correspondre aux contrats directs

Tableau 5.3. Dimensions de la structure de gouvernance hybride des contrats directs bilatéraux.

	Marché	Hybride	Hiérarchie
Pilotage	Individuel	Autorité	Commandement et Hiérarchie
Type d'adaptation	Autonome (A)	Coopération et autonomie	Coopération (C)
Capacité d'adaptation aux perturbations	Forte	Faible à Moyenne	Forte
Intensité des incitations	Forte	Moyenne	Faible
Contrôle administratif	Faible	Moyen	Fort

*Pilotage d'une forme hybride « quasi-marchande »*

Le pilotage des contrats directs est, tout comme dans le cas de la mise en marché collective, l'autorité. Les producteurs et les acheteurs qui contractualisent conservent des droits de propriété distincts. Certains de leurs droits de décision sont limités par le contenu des contrats. La forme que prend l'autorité est cependant très différente de la mise en marché collective. Les parties prenant part à des contrats bilatéraux n'ont en théorie pas la capacité de contraindre l'autre partie à accepter ses décisions. En pratique, il semblerait que les acheteurs aient un pouvoir de décision unilatéral plus fort que les producteurs. Comme je le montrerai dans la troisième partie de cette thèse, les acheteurs décident du contenu des contrats et une fois signés, ce sont également les acheteurs qui décident des changements à apporter aux contrats. Les acheteurs n'ont pas la capacité de commander les producteurs laitiers comme dans le cas d'une hiérarchie, mais leur capacité de décider unilatéralement du contenu et des changements faits aux contrats indique que les acheteurs ont des droits de décision plus forts que ne peut en posséder l'autorité. Malgré cette constatation, je considère néanmoins que le

pilotage des contrats directs utilisés en Grande-Bretagne relève du principe d'autorité car les acheteurs n'ont légalement pas de droit de commandement sur les producteurs. Cette autorité émanerait du *leadership* des acheteurs qui possèdent des capacités décisionnelles plus fortes que les producteurs à cause de leur pouvoir de négociation plus important.

### *Adaptation*

Le type d'adaptation utilisé dans les contrats directs est une combinaison d'une forte adaptation autonome et d'une faible adaptation coopérative. Ces contrats peuvent s'adapter rapidement à des changements de l'environnement économique et ce pour deux principales raisons. D'abord, bien que les contrats ne puissent être modifiés sans un accord entre les parties, il n'en demeure pas moins que le nombre de parties prenant part à ces contrats est minime ce qui facilite la négociation. Ensuite, les acheteurs possèdent un pouvoir de négociation qui leur permet de changer le contenu des contrats sans avoir à obtenir un consentement des producteurs ce qui accélère le processus décisionnel et donc l'adaptation. Il permet aussi à la structure de gouvernance de répondre efficacement aux incitations comme les signaux du marché. Cependant, cette combinaison d'adaptation plus autonome que coopérative augmente le risque de *hold-up* des producteurs de la part des acheteurs puisque le rapport de force est asymétrique et que les transactions de lait ont une forte spécificité temporelle. Les formes hybrides quasi-marchandes comme les contrats directs conservent leur droit de propriété et donc des incitations du même type que le marché, mais le problème de l'appropriation de la quasi-rente et de son partage reste entier.

Par ailleurs, je postule que la capacité d'adaptation de cette forme hybride est semblable à celle d'une forme marchande, soit une capacité d'adaptation forte. Je motive cette hypothèse par le fait que l'autorité des acheteurs sur les producteurs est très forte pour les raisons mentionnées précédemment. Cette forte autorité pourrait permettre de stabiliser l'arrangement lors de perturbations fréquentes ou importantes comme l'indique la théorie. L'occurrence d'importantes perturbations demeure cependant très rare dans le secteur laitier<sup>60</sup>.

### *Instruments*

La coordination du lait par des contrats directs permet aux parties de percevoir les incitations marchandes et d'y répondre rapidement. Cette caractéristique permet entre autres aux parties

---

<sup>60</sup> La fin annoncée pour 2014-2015 du quota laitier en Europe pourrait éventuellement constituer une importante perturbation, comme l'avait été l'entrée du Royaume-Uni dans la Communauté économique européenne (CEE) qui a ultimement conduit à l'abolition des Milk Marketing Boards comme je l'ai expliqué précédemment.



de saisir les différentes opportunités commerciales qui s'offrent à elles. Bien que l'intensité des incitations soient relativement fortes dans cette structure de gouvernance, quelques contrôles sont toutefois mis en place par les parties pour stabiliser l'arrangement. Les contrats sont assortis de périodes de notification pour chacune des parties à l'accord. La partie voulant terminer le contrat doit en avertir l'autre partie en respectant la période de notification prévue au contrat. Ainsi, un producteur ou un acheteur qui désire terminer la relation contractuelle doit respecter une période de 9 à 18 mois en général avant d'arrêter les livraisons et les achats de lait. Ces périodes permettent aux différentes parties de prévoir une alternative au terme du contrat plusieurs mois à l'avance ce qui stabilise, ou du moins ralentit, les changements de partenaires. Bien que générant des incitations fortes, cette structure de gouvernance est susceptible d'engendrer un inconvénient majeur pour les producteurs. Les incitations peuvent nuire à l'adaptation bilatérale des parties et les producteurs peuvent être exposés à un plus grand risque de *hold-up* de la part des acheteurs.

### 3.3 Efficacité de la mise en marché collective comme structure de gouvernance des transactions de lait

L'analyse qui vient d'être faite a souligné plusieurs coûts et compétences de la structure de gouvernance de la mise en marché collective à coordonner les transactions de lait entre producteurs et acheteurs/transformateurs.

D'abord, le **pilotage** de cette forme organisationnelle via une autorité institutionnelle la rend particulièrement stable. La structure de gouvernance hybride quasi-hiérarchique permet de mieux coordonner les réponses des parties en présence d'une dépendance bilatérale et de la possibilité de comportements opportunistes. La théorie des coûts de transaction avance que cette compétence des structures de gouvernance hybrides et hiérarchiques permet de minimiser les coûts de transaction. L'instauration d'une autorité institutionnalisée engendre cependant des coûts de création et de mise en œuvre.

Ensuite, la forte **adaptation** coopérative de cette structure de gouvernance atténue fortement les incitations individuelles des agents ce qui constitue un inconvénient important dans le cas de relations commerciales. La contractualisation collective et centralisée des offices de commercialisation de type agences de vente constitue un frein à l'adaptation spontanée des agents aux changements de leur environnement commercial. Les agents impliqués dans une

mise en marché collective quasi-hiérarchique ne peuvent pas saisir les opportunités commerciales aussi facilement et rapidement que dans une structure de gouvernance marchande, qui comporte de fortes incitations, ou hiérarchique, qui bénéficie du pouvoir de commandement.

Cette faiblesse de la mise en marché collective a souvent été soulignée par des universitaires comme je l'ai mentionné à plusieurs reprises précédemment, mais aussi par des professionnels. Déjà dans les années 1980, un acheteur avait indiqué dans un colloque organisé par l'Union des Producteurs Agricoles (UPA) que la mise en marché collective empêchait le développement de relations fournisseur-client : *« un président de fédération doit s'assurer que les clients de ses membres ne manquent pas de produits et il doit voir à combler les nouveaux besoins qui peuvent survenir chez les acheteurs »* (UPA [1984] p.66). Plus récemment, la Commission sur l'avenir de l'agriculture et de l'agroalimentaire québécois (CAAAQ), à partir de témoignages divers des agents de l'industrie, a confirmé cette faiblesse du mode de coordination. Dans un document synthèse produit dans le cadre de cette commission, il est mentionné que *« l'agence de vente obligatoire réduit ou élimine le lien entre les producteurs et les transformateurs ainsi que la possibilité, pour la majorité des transformateurs, d'inciter monétairement des producteurs (primes) à produire différemment (valeur ajoutée) pour un marché spécifique »* (CAAAQ [2008b] p.2.26).

Par ailleurs, un rapport préparé par l'Union des Producteurs Agricoles en réponse aux critiques formulées dans le rapport de la CAAAQ sur la rigidité de la mise en marché collective a été présenté au ministre de l'agriculture en novembre 2008. Ce rapport fait état des diverses initiatives et réalisations des offices de commercialisation pour répondre plus rapidement aux besoins des consommateurs. Le secteur laitier est un secteur très actif en la matière. La Fédération des producteurs de lait du Québec est impliquée depuis très longtemps dans le développement de la filière biologique et a assoupli quelques-unes de ses règles afin de faciliter la transformation à la ferme de fromages fermiers. Plus récemment, elle a mis sur pied un magasin nomade de produits laitiers dans un effort de rapprochement avec le consommateur<sup>61</sup>. Elle projette également dans les prochaines années de créer un processus de certification basé sur la qualité du lait, le bien-être des animaux et le respect de

---

<sup>61</sup> Ce magasin, appelé « Lait à la bouche », s'installe pour de courtes périodes dans divers endroits publics dans le but de promouvoir les produits laitiers québécois, notamment grâce à des dégustations, distribution d'idées-recettes et présentation des produits.

l'environnement (CAAAQ [2008b] p.13).

Les efforts accomplis par les offices pour développer de nouveaux produits et répondre aux attentes des consommateurs sont bien réels, mais semblent cependant tous émaner de l'initiative du secteur de la production. Les critiques de certains agents concernent plutôt la rigidité d'adaptation des offices face aux initiatives des acheteurs comme le montre ces deux extraits du rapport de la CAAAQ (CAAAQ [2008a] p.84) :

*« En exerçant leur rapport de force, bon nombre d'administrateurs de plans conjoints ont résisté aux demandes de produits différenciés. Il a fallu plusieurs années de discussions laborieuses avant que l'Office de mise en marché du porc consente aux modifications des modalités de paiement favorisant la production de porcs lourds. Il s'agit sans doute d'un cas extrême, mais il illustre tout de même la force d'inertie potentielle du système. »*

*« Le représentant des Rôtisseries St-Hubert a pour sa part déploré devant la Commission qu'il ait fallu “ plusieurs années et une volonté très ferme de notre président, M. Jean-Pierre Léger, avant d'être en mesure de satisfaire nos clients et de pouvoir leur offrir un poulet nourri 100% au grain et 100 % refroidi à l'air. Il n'est pas normal que ça prenne autant de temps et que ce soit aussi ardu. Actuellement, nous entreprenons une démarche pour obtenir du poulet nourri sans antibiotique. Je vous ferai grâce des embûches qui nous attendent dans le système actuel” ».*

Enfin, les **instruments** de cette structure de gouvernance relèvent plus d'une coordination hiérarchique que marchande. L'atténuation des incitations marchandes est compensée par des mécanismes et des outils qui sont autant de coûts pour la structure de gouvernance. En stabilisant l'arrangement et en réduisant la capacité des parties à commettre un *hold-up* sur la quasi-rente générée par l'échange, la mise en marché collective génère des coûts de contrôles administratifs et réglementaires.

À la lumière de cette analyse, il apparaît que les forces de ce mode de coordination sont intimement liées à ses faiblesses. Comment protéger les parties des risques d'une dépendance bilatérale sans pour autant sacrifier leurs incitations individuelles et ainsi leur permettre de saisir des opportunités commerciales intéressantes? Dans le cadre d'un système basé sur l'action collective comme la mise en marché collective, cette question revient également à

questionner l'arbitrage entre équité, concept clé du système, et efficacité. Comme l'explique Solidarité Rurale du Québec dans le rapport de la CAAAQ : « *la mise en marché collective se base sur une péréquation entre les agriculteurs et sur la recherche d'une qualité standardisée des produits. Ce faisant, les possibilités de différenciation ou de valorisation des produits se trouvent limitées à l'intérieur de ce mécanisme* » (CAAAQ [2008a] p.83). L'introduction de mécanismes favorisant une plus grande efficacité de la coordination verticale, comme les incitations marchandes et les initiatives individuelles, menace-elle la pérennité de ce système collectif? Cette question peut être inversée et être tout aussi pertinente: Ce système basé sur la protection contractuelle des parties et de leurs rentes commerciales menace-t-il l'efficacité de la coordination verticale et des agents qui y prennent part?

Cette thèse n'a pas la prétention d'apporter des réponses à ces questionnements fondamentaux. Cette démarche irait de toute manière bien au-delà des objectifs de ce travail. Elle peut tout au plus expliquer le phénomène de « rigidité » de certains offices de commercialisation afin de mieux le comprendre et l'aborder. Le type d'autorité utilisé dans la mise en marché collective, la forme d'adaptation privilégiée et les instruments mis en œuvre pour soutenir cette structure de gouvernance sont des éléments clés des coûts et compétences de cette structure à coordonner la commercialisation des produits agricoles. Dans le cas d'une éventuelle modification au système, ils méritent d'être discutés.

### CONCLUSION

Le chapitre 5 avait pour ambition de déterminer la nature organisationnelle des deux modes de coordination des transactions de lait examinés dans cette thèse et d'analyser les effets de cette nature sur leurs efficacités transactionnelles respectives. Après avoir fait un rapide survol des apports théoriques de l'économie néo-institutionnelle sur les caractéristiques des différentes structures de gouvernance, le chapitre s'est attaché à analyser la nature organisationnelle de la mise en marché collective du lait du Québec et des contrats directs de vente de lait en Grande-Bretagne. Les conclusions de cette analyse indiquent que la structure de gouvernance utilisée au Québec pour coordonner les transactions de lait aurait vraisemblablement une nature hybride quasi-hiérarchique et que les contrats directs seraient également de nature hybride mais quasi-marchands. Bien que toutes deux hybrides, ces structures se situent à des endroits bien distincts du continuum de possibilités de formes hybrides entre le marché et la hiérarchie.

La dernière section du chapitre s'est focalisée sur les implications réelles de ces natures hybrides sur l'efficacité, en termes de coûts et compétences, des deux modes de coordination du lait. La structure de gouvernance hybride quasi-hiérarchique permet de mieux coordonner les réponses des agents lorsque ces derniers sont bilatéralement dépendants grâce à leur adaptation coopérative et à leurs contrôles administratifs, mais engendre également des coûts et atténue les incitations individuelles des agents. À l'opposé, la structure de gouvernance hybride quasi-marchande offre de fortes incitations, mais pose le problème de l'appropriation de la quasi-rente et de son partage, les producteurs étant plus vulnérables à des *hold-up* de la part des acheteurs que dans une structure plus hiérarchique.

**PARTIE III**

**LA MESURE DES COÛTS DE TRANSACTION**

**SUPPORTÉS PAR LES PRODUCTEURS**

**LAITIERS**

### PARTIE III

L'efficacité économique des offices de commercialisation a été le sujet de plusieurs analyses au cours des dernières décennies, mais aucune de ces études n'a abordé l'influence de ces organisations sur l'ampleur des coûts de transaction supportés par les divers agents économiques directement impliqués dans les activités contractuelles des offices. Tel qu'il en a été question au chapitre 2, quelques chercheurs ont mentionné la capacité potentielle des offices de commercialisation à réduire les coûts de transaction, notamment en réduisant l'incertitude, en atténuant le risque rattaché à la présence d'actifs spécifiques et en rationalisant le nombre de transactions (St-Louis and Proulx [1978]; Westgren [1994]; Johnson [2000]; Hobbs et Young [2001]; Bergeron [2004] p.90; Gouin [2004]), mais il n'existe pas à ma connaissance d'études qui tentent de vérifier ces hypothèses ou de clarifier la question. Cette lacune empirique est à l'origine de cette troisième partie de la thèse qui a pour objectif de faire un premier pas vers la confrontation de ces hypothèses et de contribuer au débat sur la capacité des offices de commercialisation, et plus largement de la mise en marché collective, à minimiser les coûts de transaction par rapport à un autre mode de coordination des transactions plus « marchand », c'est-à-dire situé plus près de la coordination par le marché dans le continuum de possibilités des formes hybrides. Cette partie s'articule donc autour de la troisième question de recherche posée au début de cette thèse: Quelles sont les sources et les composantes des coûts de transaction engendrés par différentes formes de coordination verticale et quelle est l'ampleur des coûts de transaction supportés par les producteurs?

La comparaison de l'efficacité transactionnelle de deux modes de coordination différents n'est pas très courante dans la littérature économique organisationnelle. Cette comparaison est confrontée à un problème de sélection (basic selection problem) (Masten et al. [1991] p.3). Les coûts de transaction et d'organisation des formes organisationnelles qui n'ont pas été retenues ne peuvent, par définition être évalués. La comparaison directe des coûts entre la forme organisationnelle choisie et les formes alternatives potentielles est impossible. Ce problème de sélection est une des faiblesses de la théorie des coûts de transaction, mais ne lui est pas exclusif. On peut penser au problème des coûts d'opportunité, ou encore de ce qu'aurait pu donner le choix d'une technologie alternative dans l'approche standard par exemple. Les premiers travaux qui affirmaient que certaines institutions minimisaient les

coûts de transaction étaient relativement faciles à réaliser, mais impossibles à réfuter. Pour affronter cette critique, les économistes ont relié l'incidence des coûts de transaction à des caractéristiques observables de la transaction et ont basé leurs prédictions sur ces observations. Mais ces tests sont faibles car leurs résultats montrent que la spécificité des actifs mène à une plus grande probabilité d'intégration, même si l'hypothèse que les actifs spécifiques augmentent les coûts de contractualisation se révèle non vérifiée (Masten et al. [1991] p.4). Masten et al. appuient leur raisonnement sur l'hypothèse que les coûts d'un échange sur le marché ( $\beta_k$ ), et non ceux interne à l'organisation ( $\alpha_k$ ), augmentent lorsque les actifs deviennent plus spécifiques à un échange spécifique (Masten et al. [1991] p.4). Il est alors possible de tester l'hypothèse dérivée  $\beta_k - \alpha_k > 0$ . Cependant, il est impossible de réfuter l'hypothèse que  $\beta_k$  et  $\alpha_k$  sont non négatifs.

Des tests plus robustes sont possibles seulement si le problème de mesure peut être résolu, ce que l'analyse empirique de cette troisième partie a l'ambition de réaliser. En comparant l'efficacité transactionnelle de deux modes d'organisation existants réellement et coordonnant le même bien par des agents relativement semblables dans un environnement institutionnel comparable, mon analyse surmonte au moins en partie ce problème de sélection de la théorie des coûts de transaction. L'une des originalités de cette étude est donc d'établir une comparaison de deux modes de coordination réels, fonctionnant dans des cadres très similaires. Elle permet d'aller plus loin que la majorité des études réalisées sur les coûts de transaction, en testant directement le rôle des dimensions des transactions (notamment la présence d'actifs spécifique et d'incertitude) sur les coûts de contractualisation, au lieu de se cantonner à analyser la corrélation entre les hypothèses de la théorie des coûts de transaction et le mode de coordination choisi.

Une analyse comparative globale de l'efficacité transactionnelle de l'office de commercialisation du lait aurait nécessité de mesurer les coûts de transaction supportés par tous les agents impliqués lors du processus de contractualisation. Bien que les coûts supportés par les acheteurs québécois au travers des deux organisations les représentant dans le processus de contractualisation soient identifiés, l'analyse empirique de quantification et de calcul se concentre sur les seuls coûts de transaction supportés par les producteurs. L'analyse empirique de cette partie ne vise donc pas à conclure sur l'efficacité transactionnelle globale des modes de coordination examinés, mais constitue une première étape vers une meilleure compréhension de leurs rôles dans la coordination verticale des transactions agricoles.



Basés sur une analyse empirique, les chapitres 6, 7 et 8 se complètent pour réaliser une analyse comparative de l'ampleur des coûts de transaction supportés par les producteurs laitiers lors de la coordination de la vente de leurs produits par l'intermédiaire de l'office de commercialisation du lait au Québec et de contrats bilatéraux directs en Angleterre et au Pays de Galles. Le chapitre 6 présente une revue de littérature sur la mesure des coûts de transaction et développe la méthodologie qui sera utilisée dans les chapitres subséquents. Le chapitre 7 décrit les agents impliqués ainsi que l'organisation des transactions dans les deux modes de coordination. Il se termine par l'identification des déterminants des coûts de transaction lors de l'échange du lait entre producteurs et acheteurs/transformateurs. Enfin, le chapitre 8 examine le processus de contractualisation des deux modes organisationnels, présente l'analyse de la mesure empirique des coûts de transaction directs et discute des résultats.

## CHAPITRE VI – LA MESURE DIRECTE DES COÛTS DE TRANSACTION: MÉTHODOLOGIE

Le concept de coût de transaction est un concept économique qui suscite quelques confusions quant à son interprétation. Plusieurs définitions coexistent et aucun consensus conceptuel de ces coûts n'a pu être dégagé jusqu'à présent (Wang [2007]). Le concept est utilisé dans différentes littératures. Dans la littérature économique financière, les coûts de transaction représentent les coûts d'investissements sur les marchés financiers (Klaes [2000a] [2000b]). Dans la littérature néo-institutionnelle, ces coûts ont d'abord été définis comme le coût d'utilisation de la coordination marchande (Coase [1937]). Le concept s'est ensuite élargi pour englober diverses définitions proposant une nature et des origines différentes de ces coûts. À titre d'exemples, Arrow définit les coûts de transaction comme le « *coût de fonctionnement du système économique* » (Arrow [1969] p.48), Barzel les associe « *au transfert, à la capture et à la protection des droits* » (Barzel [1985] p.4) et Stiglitz les considère comme des coûts administratifs (Stiglitz [1988]). La définition que j'utilise dans cette thèse diffère également de ces définitions puisque je considère les coûts de transaction comme des coûts d'organisation d'un échange ou d'une transaction, ce qui situe donc mon analyse plutôt du côté de l'approche williamsonienne.

Le manque de consensus théorique sur ce que sont les coûts de transaction a inévitablement donné naissance à une collection de travaux empiriques relativement hétérogène du point de vue de la méthode. L'objectif de ce chapitre est de présenter les diverses approches méthodologiques empiriques pour mesurer les coûts de transaction et de choisir celle qui m'apparaît la plus pertinente pour aborder l'analyse de la performance transactionnelle de différentes formes de coordination verticale. La première section présente une revue de littérature récente sur la mesure des coûts de transaction, la controverse entourant la mesure directe des coûts de transaction et les principales difficultés liées à son utilisation. La seconde section introduit la méthodologie privilégiée pour mesurer les coûts de transaction dans ce travail, soit la mesure du coût de l'échange développée par Benham et Benham [2005] qui consiste à évaluer les coûts d'opportunité supportés par les agents lors de leurs échanges. Pour

les besoins de mon analyse, j'adapte le concept de coût de l'échange au processus de contractualisation du lait cru entre producteurs laitiers et acheteurs/transformateurs. Cette deuxième section conclut avec les limites de cette méthodologie. Enfin, la troisième section décrit la collecte de données originales en deux étapes, l'obtention d'information sur le processus de contractualisation, l'élaboration des questionnaires et le déroulement des enquêtes.

### 1. LA MESURE DES COÛTS DE TRANSACTION

#### 1.1 Revue de la littérature

La typologie des programmes de recherche sur la mesure des coûts de transaction présentée dans cette section est fortement influencée par celle de Wang [2007]. Wang distingue cinq programmes principaux de recherche dans la littérature empirique qui se différencient selon la définition retenue des coûts de transaction. Afin de clarifier davantage la typologie développée par Wang, je différencie les travaux tentant de mesurer directement les coûts de transaction, de ceux qui ne les mesurent qu'indirectement.

##### 1.1.1 Les mesures indirectes

La plupart des programmes de recherche sur la mesure des coûts de transaction ne tentent pas de mesurer directement ces coûts mais plutôt de déterminer comment ces coûts influencent l'organisation économique. Parmi ces programmes de recherche, on retrouve les travaux d'inspiration *williamsonienne* de la théorie des coûts de transaction, les études portant sur le rôle des institutions dans la performance économique et les travaux se focalisant sur l'influence de l'identité des agents sur les coûts de transaction.

##### *Le programme d'inspiration « williamsonienne »*

La majorité des études empiriques sur les coûts de transaction proviennent du programme de recherche empirique du volet gouvernance de l'économie néo-institutionnelle développé par Williamson. Ces travaux ne tentent pas de mesurer directement les coûts de transaction, mais proposent plutôt de tester l'hypothèse d'alignement discriminant en utilisant comme variable

dépendante le mode d'organisation et comme variables explicatives des *proxies* (variables d'explications) des attributs des transactions<sup>62</sup>. Ces travaux adoptent donc une analyse positive qui tente d'expliquer la prévalence de certaines formes organisationnelles, ou de les prédire, à partir de tests formels<sup>63</sup> des hypothèses de la TCT et des attributs observés des transactions.

Le secteur agroalimentaire a été un terrain relativement fertile pour ce type de tests (Frank et Henderson [1992], Hobbs [1997], Boger [2001], Fertö et Szabò [2002], Mondelli et Zylbersztajn [2008]). L'une des difficultés rencontrées dans la construction de ces tests est de mettre au point des indicateurs fiables des différentes dimensions des transactions (actifs spécifiques, incertitude, fréquence), ce qui revient à trouver les sources de coûts de transaction et à les traduire en *proxies* quantifiables. Les différentes études menées dans le secteur agroalimentaire ont ainsi permis de recenser les principales sources de coûts de transaction de divers secteurs agricoles. L'analyse de Hobbs [1997], par exemple, développe une méthode pour évaluer l'effet des coûts de transaction sur le choix des producteurs de bœuf d'abattage en Écosse pour un certain canal de commercialisation. L'auteur estime l'importance des coûts de transaction pour chacun des canaux de commercialisation disponibles dans la région étudiée. Ses résultats montrent que le choix des producteurs de bœuf de vendre à l'encan par rapport à une vente directe à l'abattoir est influencé par quatre variables de coûts de transaction : l'incertitude liée à la vente directe aux abattoirs par rapport à la classification, le risque de non-vente à l'encan, le temps passé à l'encan et les compétences des employés de l'abattoir chargés du choix des bestiaux (Hobbs [1997] p.1092). L'analyse de Boger [2001] se focalise sur le secteur du porc, celle de Fertö et Szabò [2002] sur les fruits et légumes et celle de Mondelli et Zylbersztajn [2008] sur le secteur du bœuf.

Bien qu'ils soient largement dominants dans la littérature sur la mesure des coûts de transaction, ces tests ne sont pas exempts d'imperfections. D'abord, ils ne peuvent pas distinguer l'influence respective des coûts d'utilisation de la coordination marchande et hiérarchique dans les décisions d'intégration des agents. L'étude de Masten et al. [1991] avait

---

<sup>62</sup> Voir Masten [2000] p.183-184 ou Saussier et Yvrande-Billon [2007] pour une représentation de la forme des modèles empiriques utilisés dans ce type d'analyse.

<sup>63</sup> Voir Rindfleisch et Heide [1997] et Masten et Saussier [2000] pour une revue de littérature plus exhaustive de ce type d'analyses.

d'ailleurs pour objectif explicite de combler cette déficience en prenant en compte les coûts d'organisation interne des transactions d'une organisation hiérarchique dans le choix d'une forme organisationnelle. Ensuite, le développement de *proxies* des attributs des transactions est un exercice délicat et leur utilisation est approximative. Il est de fait difficile de développer des indicateurs fiables des attributs des transactions et d'évaluer avec précision l'incertitude entourant une transaction. Enfin, les tests d'inspiration *williamsonienne* nécessitent une mesure de l'appréciation des caractéristiques des transactions qui se fait bien souvent à l'aide de questionnaires remplis par des personnes différentes (qui évaluent les attributs sur une échelle de Likert allant de 1 à 5 par exemple) ce qui pose des problèmes de qualité et d'homogénéité des réponses (Saussier et Yvrande-Billon [2007] p.74). Des écarts importants d'appréciation (du degré de spécificité d'un actif par exemple) peuvent être observés entre les personnes interrogées. Ces dernières peuvent également avoir une compréhension différente des questions posées. Ce problème peut être atténué en déclinant la question en sous-questions, mais le questionnaire devient alors rapidement très long et complexe ce qui a pour conséquence de réduire le taux de réponse (Saussier et Yvrande-Billon [2007]).

Par ailleurs, ces tests ne permettent pas d'évaluer l'ampleur des coûts de transaction et donc d'aborder la question de l'importance de la forme organisationnelle par rapport à son efficacité globale (Masten [2000] p.185). Cette dernière limite des tests usuels de la théorie des coûts de transaction attire particulièrement mon attention puisque l'objectif de cette troisième partie de la thèse est d'évaluer l'efficacité transactionnelle relative des offices de mise en marché collective. L'utilisation de la méthode d'arbitrage développée par Williamson ne permettrait donc pas, *a priori*, d'atteindre cet objectif.

### *Institutions et performance économique*

Le second programme de recherche empirique abordé découle du volet institutionnel de l'économie néo-institutionnelle. Ce programme rassemble les travaux qui cherchent à trouver une corrélation entre la performance d'une économie et des *proxies* des institutions qui encadrent l'activité économique (North [1990] [2005], Williamson [1994], Greif [2006]). La nature macro-économique de ce programme de recherche ne convient évidemment pas pour évaluer l'ampleur relative des coûts de transaction générés par des échanges contractuels.

### *Coûts de transaction identitaire*

Le dernier programme de recherche de mesure indirecte des coûts de transaction est centré sur l'effet de l'identité des agents sur l'ampleur des coûts de transaction. De fait, différents agents économiques d'une même industrie peuvent supporter des coûts de transaction d'ampleur diverse lors de leurs échanges. Les études sur l'influence de l'identité ethnique des agents sur le coût des échanges, comme celle de Bernstein [1992] sur les diamantaires juifs de la ville de New-York, constituent des exemples typiques de ce programme de recherche. Ce programme ne tente pas d'évaluer l'ampleur des coûts de transaction supportés par des agents de différentes identités mais plutôt d'expliquer l'organisation des échanges à partir du facteur identitaire des parties à l'échange. C'est pourquoi ce programme de recherche ne convient pas à l'étude que je veux entreprendre.

#### 1.1.2 Les mesures directes

L'une des critiques les plus souvent adressée à la théorie des coûts de transaction concerne le décalage entre ses développements théoriques fulgurants et la pauvreté de ses résultats en termes de mesure directe des coûts de transaction. Les coûts de transaction sont sans contredit d'importantes composantes de l'économie, mais les difficultés conceptuelles et pratiques liées à leur mesure directe ont jusqu'à présent empêché de préciser leur ampleur. Le manque d'estimations empiriques sur l'importance des coûts de transaction et leur variation entre différents modes ou systèmes économiques est pour le moins intrigant, d'autant plus que toute avancée en la matière pourrait améliorer substantiellement la recherche empirique sur les coûts de transaction. Les deux programmes de recherche exposés dans les sous-sections qui suivent ont justement pour objectif de combler cette lacune.

### *Prix payé – prix reçu*

Un premier programme de recherche considère les coûts de transaction comme la différence entre les prix payés par l'acheteur et reçu par le vendeur. Les travaux empiriques de ce programme proviennent de deux domaines d'application. Un premier domaine concerne les coûts de transaction générés par les marchés financiers (Demsetz [1968], Stoll et Whaley

[1983], Bhardwaj et Brooks [1992])<sup>64</sup>. La littérature sur les mesures de ces coûts de transaction a été très développée par l'économie financière, entre autres grâce à la demande élevée pour ce genre d'estimation, la facilité d'accès à des données et le consensus général sur la définition des coûts de transaction sur les marchés financiers. Le second domaine d'études concerne le secteur des transactions. La plus ambitieuse de ces études est probablement celle de Wallis et North [1986] qui ont tenté d'évaluer les coûts de transaction du « secteur transactionnel »<sup>65</sup> de l'économie des États-Unis, par opposition aux secteurs de la production et de la transformation, sur une période s'échelonnant sur cent ans. Leur résultat montre que de 1870 à 1970, la part du produit intérieur brut affectée à ce secteur est passée de 25 à 40%. La robustesse de cette estimation est cependant critiquée, notamment par Davis [1986] qui explique que l'incontournable problème de séparation des coûts de transaction et de production introduit une imprécision importante puisque tous les emplois comportent à la fois un volet productif et transactionnel, et qu'il est très difficile voire pratiquement impossible de les séparer à ce niveau d'analyse.

### *Exécution des transactions*

Le second programme de recherche de mesures directes, que je nomme ici le programme de mesure d'exécution des transactions, considère les coûts de transaction comme « la valeur économique des ressources utilisées pour trouver un partenaire commercial et pour exécuter les transactions » (Wang [2003] p.2). Ici encore, les travaux de ce programme de recherche proviennent de deux champs d'application différents. L'un de ces champs se focalise sur la mesure des coûts de transaction politiques, c'est-à-dire les coûts de transaction générés par la mise en place de politiques publiques. Ces études se déclinent à leur tour en deux types selon l'angle d'analyse choisi. Certains travaux évaluent les coûts de transaction supportés par les agences ou instances publiques qui mettent en oeuvre et supervisent la mise en oeuvre des politiques publiques (Kuperan et al. [1998], McCann et Easter [1999], McCann et al. [2005], Rørstad et al. [2005], OCDE [2007]) alors que d'autres tentent de mesurer les coûts de transaction supportés par les participants aux programmes ou les agents ciblés par la politique

---

<sup>64</sup> Pour une revue de littérature sur le développement du concept de coûts de transaction en économie monétaire, voir Klaes [2000a] et [2000b].

<sup>65</sup> Dans leur article de 1986, Wallis et North mesure l'importance de ce qu'ils appellent le secteur transactionnel. Dans le cadre de leur analyse, l'économie est divisée en deux secteurs : le secteur de la production et de la transformation et le secteur des transactions. C'est ce dernier secteur qui fait l'objet de leur investigation et qu'ils appellent le secteur transactionnel.

publique (Falconer [2000], Ducos [2007]). La plupart des travaux sur l'évaluation des coûts de transaction politiques ont été réalisés dans le domaine de l'économie de l'environnement.

Le second champ d'application du programme de recherche sur le coût d'exécution des transactions tente de déterminer le coût de l'échange, c'est-à-dire les coûts de transaction supportés par les parties à l'échange. Ces coûts que Wang nomme « coûts de transaction non-marchands » consistent en des coûts d'opportunité liés aux transactions et des coûts de transaction informels (Wang [2007] p.131). La plupart des travaux effectués dans ce champ d'application se concentrent sur le coût des échanges entre agents privés et publics, c'est-à-dire les coûts engendrés lors des échanges entre agents privés et agents gouvernementaux tels les coûts d'attente pour obtenir une autorisation, de procédures, de coûts de licences, de pots de vin, etc. Les travaux pionniers de De Soto, qui ont entre autres porté sur la mesure des coûts de transaction pour démarrer une entreprise au Pérou, ont fortement influencé les études ultérieures de mesure de ce type de coûts de transaction (De Soto [1989]). Djankov et al. [2002] ont évalué les coûts supportés par une entreprise pour démarrer ses activités de façon officielle dans divers pays. Selon ces auteurs, plus les pays régulent l'entrée de nouvelles entreprises sur le marché et donc augmentent les coûts de transaction liés à cette opération, plus la corruption et les activités informelles se développent<sup>66</sup>.

Dans la foulée des travaux lancés par l'étude de De Soto [1989], Benham et Benham [2005] ont développé une méthodologie standardisée pour mesurer le coût de l'échange (COE) définit comme « *la somme des coûts d'opportunités en ressources totales supportés par un individu pour obtenir un bien dans un environnement institutionnel donné* » (Benham et Benham [2005] p.370). Un programme complet de recherches basées sur cette méthodologie a permis d'évaluer et de comparer d'un pays à l'autre différents coûts d'exécution des transactions comme le coût d'obtention d'une ligne téléphonique professionnelle, d'achat d'un appartement, d'importation d'un actif physique ou de démarrage d'une entreprise.

Concernant ce dernier champ d'application, Zylbersztajn et Graça [2003] ont constaté que les coûts de transaction supportés par un entrepreneur lors du démarrage d'une entreprise de l'industrie du vêtement au Brésil diffèrent nettement d'une région à l'autre du pays, mais

---

<sup>66</sup> Ces recherches ont d'ailleurs inspiré la très ambitieuse et controversée série de travaux de la Banque Mondiale connus sous la forme de rapports intitulés *Doing Business*. Voir site Internet : <http://www.doingbusiness.org>



aussi d'une zone à l'autre d'une même ville. Le démarrage d'une telle entreprise au Brésil représente des coûts moyens équivalents à 11,3% du Produit Intérieur Brut (PIB) *per capita*, requiert généralement neuf procédures et dure en moyenne 64 jours (Zylbersztajn et Graça [2003] p.161). La collecte de données s'est faite sur la base d'un questionnaire développé par l'équipe de recherche de Benham et Benham travaillant sur le coût de l'échange. Quelques questions ont été ajoutées au questionnaire pour prendre en compte certaines particularités du Brésil. Dans un premier temps, les auteurs ont rédigé une liste des étapes légales que doit entreprendre une entreprise pour démarrer ses activités de façon officielle. Dans un second temps, les coûts de transaction supportés par les agents privés pour chaque étape ont été mesurés selon deux catégories: les coûts d'opportunité du temps alloué à la négociation avec les agences gouvernementales et les coûts bureaucratiques. Un salaire minimum de 180,00 R\$/mois a été retenu pour refléter le coût d'opportunité temps. Bien que les auteurs spécifient que cette procédure peut conduire à sous-évaluer le vrai coût d'opportunité en temps des agents, elle a l'avantage de refléter la procédure utilisée par De Soto [1989] au Pérou et de pouvoir comparer les résultats obtenus dans ce pays avec ceux du Brésil.

Les études qui tentent de mesurer les coûts de transaction générés par les transactions entre agents privés sont pratiquement inexistantes. Dans le secteur agroalimentaire, la seule étude que j'ai pu repérer dans la littérature est celle de Gabre-Madhin [2001] qui mesure les coûts de recherche d'information supportés par les marchands grossistes de grain éthiopiens lorsqu'ils vendent leurs marchandises. Plus précisément, Gabre-Madhin mesure le coût d'opportunité du temps de travail nécessaire pour trouver un partenaire commercial et le coût d'opportunité du capital d'inventaire resté fixe durant le processus de cette recherche. Afin de mesurer les coûts d'opportunité du travail durant la recherche d'un produit et d'un partenaire commercial, l'auteur a réalisé une enquête auprès de 152 marchands grossistes de grain (blé, maïs, teff), soit 6% de la population totale estimée de marchands de grain du pays. Les coûts d'opportunité durant la recherche incluent le nombre de minutes consacrées quotidiennement à rassembler l'information sur les marchés, le nombre de commerçants consultés quotidiennement, le nombre de personnes ou de jours requis pour conduire une transaction, le nombre d'offres considérées avant de compléter une transaction et le nombre d'employés engagés pour faire des recherches. Le coût d'opportunité du capital, qui représente le coût pour un marchand de constitution d'un stock de grain pour la période de temps requise pour la transaction, a été mesuré en évaluant le stock de grain détenu par les marchands, la

## Chapitre VI

fréquence de renouvellement du stock de grain et le niveau minimum de fonds de roulement en grains disponible durant l'année (Gabre-Madhin [2001] p.19).

Les résultats de cette étude montrent que les coûts de transaction associés à la recherche d'un partenaire représentent 19% du total des coûts de commercialisation des marchands grossistes de grain (Gabre-Madhin [2001] p.60). Les coûts de commercialisation totaux incluent les coûts de manipulation des grains, de l'ensachage, du transport, du stockage, des intermédiaires et divers coûts liés à la commercialisation des grains du vendeur vers l'acheteur.

Les différents travaux présentés dans cette section suggèrent que les coûts de transaction supportés par les agents privés et publics lors de leurs transactions sont positifs et qu'ils peuvent affecter leur compétitivité. Le tableau 6.1 présente quelques études du programme de recherche de mesure des coûts d'exécution des transactions entreprises dans divers secteurs économiques avec des informations sur les auteurs, les agents visés par l'étude, les objectifs, la méthodologie mobilisée, les *proxies* utilisées pour mesurer les coûts de transaction et les résultats.

## Chapitre VI

Tableau 6.1. Quelques travaux sur la mesure directe des coûts de transaction : objectifs, méthodologie et résultats.

Auteurs	Agents concernés	Objectif	Méthodologie et <i>proxies</i>	Résultats (ampleur des coûts de transaction)
Masten, Meehan et Snyder (1991)	Agents privés	Mesurer les coûts d'organisation de transactions à l'interne d'une firme <i>versus</i> sur le marché pour un projet de construction navale.	Enquêtes auprès des équipes de gestion de différentes entreprises. Nombre d'heures dévouées à la planification, à la direction et la supervision d'une composante particulière ou d'un processus, multiplié par le taux de salaire horaire moyen.	Moyenne : 38 690\$ Écart-type : 54 030\$ 43 observations d'organisation à l'interne
McCann et Easter (1999)	Agents publics	Mesurer les coûts de transaction supportés par le gouvernement et associés à quatre mesures environnementales qui réduisent la pollution de la rivière Minnesota.	Enquêtes auprès d'employés d'agences gouvernementales. Temps en recherche d'information <i>ex ante</i> , temps en recherche d'information <i>ex post</i> , temps consacré à la création et la mise en oeuvre des mesures, temps consacré à l'administration des mesures, temps de surveillance, temps consacré à l' <i>enforcement</i> , coût de lobbying.	Taxe sur fertilisants: 0,94 millions \$ Meilleures pratiques: 3,11 millions \$ Travail minimum du sol: 7,85 millions \$ Zonage agricole: 9,37 millions \$
Gabre-Madhin (2001)	Agents privés	Mesurer les coûts de temps de recherche des marchands grossistes de grain éthiopiens et le coût d'opportunité du capital d'inventaire fixe durant le processus de recherche.	Coûts d'opportunité durant la recherche : minutes consacrées quotidiennement à rassembler l'information sur les marchés, nombre de commerçants consultés, nombre de personne ou de jours requis pour conduire une transaction, nombre d'offres considérées avant de compléter une transaction et nombre d'employés engagés pour faire des recherches. Coût d'opportunité du capital: montant de capital travail détenu par les marchands, fréquence de renouvellement du capital et niveau minimum de capital travail disponible durant l'année.	Coûts de transaction associés à la recherche d'un partenaire représentent 19% du total des coûts de commercialisation des marchands grossistes de grain.

## Chapitre VI

Auteurs	Agents concernés	Objectif	Méthodologie et <i>proxies</i>	Résultats (ampleur des coûts de transaction)
Djankov, La Porta, Silanes et Shleifer (2002)	Agents publics	Mesurer les coûts de démarrage d'une entreprise commerciale ou industrielle dans 85 pays en 1999.	Collecte d'information à partir d'information écrite (publications gouvernementales, rapports d'agences de développement, site internet gouvernementaux) et vérification des informations auprès des agences gouvernementales concernées. Sources officielles du nombre de procédures du temps et des coûts.	Mozambique : 19 procédures, 149 jours ouvrables et coût de 256 \$US Italie : 16 procédures, 62 jours ouvrables et coût de 3946 \$US Canada : 2 procédures, 2 jours ouvrables, et coût de 280 US\$.
Zylbersztajn et Graça (2003)	Agents privés	Mesurer les coûts de transaction supportés par les entrepreneurs pour démarrer leurs activités de façon officielle au Brésil.	Basé sur la méthodologie de De Soto (1989) avec quelques adaptations pour le Brésil. Enquête auprès d'entrepreneurs ayant démarré leurs activités de façon officielle entre 1999 et 2001. Coûts d'opportunité du temps alloué à la négociation avec les agences gouvernementales et coûts bureaucratiques.	Coûts de transaction comptent en moyenne pour 11,3% du PIB <i>per capita</i> . La procédure de démarrage d'une entreprise nécessite en moyenne neuf étapes et 64 jours.
McCann et Easter (2000)	Agents publics	Calculer les coûts de transaction et d'administration des programmes de conservation aux États-Unis	Estimation des coûts de transaction publics à partir d'une banque de données développée par le <i>National Resource Conservation Service</i> (NRCS). Temps des employés consacré à la planification, l'application et le support technique requis pour l'opérationnalisation des programmes de conservation. Temps multiplié par un salaire horaire déterminé par la position de l'employé.	Les coûts de transaction comptent pour 38% des coûts de conservation totaux. Planification : 2,85\$/acre Application : 1,14\$/acre Support technique: 6,93\$/acre
Kuperan et al. (1998)	Agents privés et publics	Mesurer les coûts de transaction supportés par les autorités publiques par un système de co-gestion <i>versus</i> un système centralisé dans le secteur des pêcheries aux Philippines.	Division de la mise en opération du système de co-gestion en trois étapes : conception, mise en oeuvre et opération. Ressources et temps consacrés pour chaque étape. Enquête auprès de 62 participants et de quelques employés gouvernementaux	Système de co-gestion : 3,860,522 \$US Système centralisé : 3,745,284 \$US

Afin d'atteindre l'objectif de cette deuxième partie de la thèse qui est de contribuer au débat sur la capacité de la mise en marché collective à minimiser les coûts de transaction supportés par les producteurs, j'entreprends une évaluation de l'ampleur des coûts de transaction des producteurs laitiers. Ce travail se veut donc une contribution à la littérature émergente de mesure directe des coûts de transaction entre agents privés.

### 1.2 Un exercice controversé

Très peu d'études s'intéressent à l'estimation empirique directe des coûts de transaction et certains chercheurs voient même en cet état de fait une force de cette théorie (Saussier et Yvrande-Billon [2007] p.61). En basant ses propositions sur les caractéristiques des transactions et non directement sur leur niveau, la théorie échappe à un exercice de comparaison de structure de gouvernance très périlleux et peu pertinent dans bien des cas. De fait, la comparaison de différents modes de gouvernance peut très bien se faire sur une base qualitative et ordinale, sans passer par une mesure cardinale des coûts de transaction. De plus, les nombreuses limites liées à la mesure de ces coûts interpellent la valeur scientifique des mesures empiriques.

D'autres chercheurs ne sont pas de cet avis et persistent à développer un cadre d'analyse et une méthodologie de mesure unifiés (Benham et Benham [2005] p.373). Pour justifier l'intérêt de cette mesure, certains chercheurs citent un axiome très connu du monde des affaires : *«ce qui peut être mesuré, peut être géré<sup>67</sup>»* (Benham and Benham [2005] p.373, McCann et al. [2005] p.527). En connaissant l'ampleur des coûts de transaction pour un mode organisationnel donné, les agents impliqués au sein de ce mode, qu'ils soient de nature publique ou privée, peuvent comparer les performances transactionnelles de leur organisation et déterminer les diverses façons de les améliorer.

Dans le cas de la mise en marché collective, une connaissance du niveau, mais aussi de l'importance précise des coûts de transaction durant chaque étape du processus de contractualisation peut s'avérer intéressante pour cibler les « maillons faibles » du processus contractuel et en améliorer l'efficacité. De plus, une meilleure connaissance de l'importance

---

<sup>67</sup> En anglais: What get's measured, get's managed.

des coûts de transaction générés ou économisés par ce mode d'organisation pourrait permettre de mieux comprendre son rôle dans la coordination verticale ainsi que ses avantages et inconvénients potentiels par rapport à une autre structure de gouvernance. Évidemment, cet exercice passe par une comparaison de l'ampleur des coûts de transaction avec un autre mode de coordination des transactions.

### 1.3 Les difficultés liées à l'évaluation des coûts de transaction

Au-delà des divergences de position sur la pertinence de la mesure des coûts de transaction, il n'en demeure pas moins que la carence empirique de données quantitatives n'est pas surprenante. Plusieurs difficultés attendent le chercheur qui tente d'évaluer directement les coûts de transaction. Tout d'abord, il n'existe toujours pas de consensus théorique large sur ce que sont les coûts de transaction (Allen [1991], Hobbs et Kerr [1999]). Plusieurs définitions coexistent et ces définitions utilisent bien souvent « *des intuitions conceptuelles puissantes mais n'ont pas été traduites en standards opérationnels largement acceptés* » (Benham et Benham [2005] p.368). Cette diversité de compréhension sur la définition même des coûts de transaction mène inévitablement à des évaluations empiriques très hétérogènes.

Deuxièmement, l'estimation des coûts de transaction est complexifiée par le fait que les coûts de transaction sont difficilement séparables des coûts de production. Les coûts de transaction ont un impact de premier ordre sur les coûts de production qui à leur tour influencent les coûts de transaction, si bien que les deux coûts sont intimement reliés (Benham et Benham [2005] p.368).

Troisièmement, si les coûts de transaction sont très élevés, certaines transactions ou actions génératrices de coûts de transaction pourraient ne pas avoir lieu. L'analyse empirique présentée au chapitre 8 de cette thèse montre que le renforcement d'arrangements contractuels n'est pas toujours une solution possible pour certains producteurs qui préfèrent une solution de statu quo sous-optimale due à des coûts de transaction trop élevés. Les coûts d'opportunité des alternatives possibles doivent préférablement être pris en compte dans l'estimation des coûts de transaction totaux. Par ailleurs, certains coûts d'opportunité sont implicites ce qui est particulièrement courant dans le secteur agricole. Les coûts d'opportunité implicites réfèrent à des coûts non numéraires qui n'apparaissent pas dans les états financiers de la ferme comme

le coût d'opportunité du travail familial ou le coût d'opportunité du capital. Ces coûts sont évidemment difficiles à identifier et quantifier.

Enfin, les agents, de par leurs caractéristiques différentes ou leur identité, ne font pas face aux mêmes coûts de transaction. « *Toutes choses étant égales par ailleurs, les contacts politiques de certains agents, leur appartenance à un groupe ethnique, et autres caractéristiques peuvent influencer le coût d'opportunité d'une transaction particulière* » (Benham et Benham [2005] p.369). Ces différences peuvent être difficilement repérables pour un chercheur.

Cette liste de difficultés peut facilement s'étendre si l'on considère les efforts qui doivent être mis en œuvre pour créer des données originales puisque les coûts de transaction ne sont généralement pas collectés dans les recensements publics ou dans les registres comptables standards des entreprises. Les coûts élevés en temps et en dépenses monétaires pour la création de questionnaires et la collecte de données ajoutent à la difficulté de la tâche.

Malgré ces difficultés, plusieurs études ont porté sur la mesure directe des coûts de transaction, comme je viens de l'exposer, et ont généré des résultats intéressants. La mesure directe permet entre autres d'identifier avec précision quand sont générés les coûts de transaction lors d'un échange, de les comparer avec un autre mode de coordination ou un autre pays, et de proposer des améliorations possibles pour réduire ces coûts. Dans le cadre d'une analyse comparative telle que celle entreprise dans ce travail, le pouvoir explicatif de la mesure directe des coûts de transaction permettra d'identifier les opérations contractuelles qui génèrent le plus de coûts de transaction et de suggérer des améliorations en terme de réduction de coûts de transaction. La prochaine sous-section présente la méthodologie retenue pour mesurer les coûts de transaction des producteurs laitiers anglais et québécois.

## 2. LES COÛTS DE L'ÉCHANGE

Afin de comparer l'ampleur des coûts de transaction des deux modes de coordination considérés, une mesure quantitative de ces coûts est nécessaire. Tel qu'il en a été question dans la section précédente, la littérature ne distingue pas de méthodologie précise pour évaluer l'ampleur des coûts de transaction. La méthode qui semble la plus pertinente pour évaluer les coûts de transaction supportés par les producteurs de lait lors de la

commercialisation de leur produit est celle qui est mobilisée dans les récents travaux de Benham [1997] et Benham et Benham [2005]. Cette méthode, appelée la mesure du coût de l'échange, est pertinente pour au moins deux raisons. D'abord, Benham et Benham [2005] proposent une méthodologie standardisée que plusieurs chercheurs ont repris et appliqué à des analyses comparatives internationales (Benham [1997]; Zylbersztajn et Graça [2003]; Jaramillo [2004]; Zylbersztajn et al. [2007]). Cette méthode a donc fait ses preuves dans divers secteurs économiques, en plus d'être appliquée dans différents pays. Ensuite, cette méthode peut s'appliquer à des échanges commerciaux, ce qui n'est pas le cas de la plupart des autres méthodes de mesure des coûts de transaction qui s'intéressent aux échanges entre divisions gouvernementales ou entre agents privés et instances gouvernementales dans le cadre d'une mise en place de politiques publiques par exemple.

Cette section débute par la présentation de cette méthode de mesure des coûts de transaction. Elle décrit ensuite les diverses composantes des coûts de transaction évalués dans cette étude et introduit le modèle utilisé. La section se termine avec les principales limites de ce type de méthodologie et de procédures.

### 2.1 Une méthode de quantification basée sur les coûts d'opportunité

La méthodologie de mesure des coûts de transaction présentée dans cette section se focalise sur un sous-ensemble des coûts non-marchands générés par une transaction. Ce sous-ensemble, désigné sous l'appellation du coût de l'échange  $C_{ijkm}$ , est défini comme « le coût d'opportunité en ressource - argent, temps et biens – pour un individu aux caractéristiques  $i$  d'utiliser une certaine forme d'échange  $j$  pour obtenir un bien  $k$  dans un environnement institutionnel  $m$  » (Benham and Benham [2005] p.370). Cette méthodologie met l'accent sur l'évaluation des coûts d'opportunité supportés par un agent qui entreprend un échange spécifique dans un environnement institutionnel donné.  $K$  et  $m$  sont donc donnés (paramètres) dans ce modèle, ce qui a l'avantage de simplifier l'estimation. Elle ne prend pas en compte l'ampleur des coûts de transaction indirects liés à la création des institutions supportant les échanges commerciaux comme le développement d'une réputation, d'un réseau de contact ou d'habiletés spécifiques à la transaction. Cette déficience n'est pas spécifique à la méthodologie du coût de l'échange car la plupart des travaux qui mesurent quantitativement les coûts de transaction ne considèrent pas non plus les coûts de transaction indirects.



## Chapitre VI

Dans le cas de la mise en marché collective, la création de plusieurs institutions a été nécessaire pour rendre les offices de commercialisation opérationnels. D'abord, il y a la Loi sur la mise en marché des produits agricoles promulguée en 1956 et amendée à plusieurs reprises. Ensuite, il y a la création du plan conjoint du lait en 1981, qui stipule les fonctions, pouvoirs et devoirs des parties à l'échange. Enfin, les coûts de création du régulateur public, la Régie des marchés agricoles et alimentaires du Québec, en 1956 et ses diverses modifications sont aussi considérés comme des coûts de transaction indirects. Il semblerait donc que les coûts de transaction indirects soient *a priori* plus élevés dans le cas de la mise en marché collective que dans une coordination contractuelle directe qui ne requiert pas autant d'institutions spécifiques. Cette affirmation mériterait cependant une analyse plus poussée avant d'être confirmée, car la création des institutions de renforcement des contrats commerciaux en Grande-Bretagne a également nécessité d'importants coûts ce qui pourrait contrebalancer les coûts de création des institutions spécifiques à la mise en marché collective.

Dans le cadre de cette thèse, je juge que les coûts de création et de mise en œuvre des institutions de la mise en marché collective ont été totalement amortis car toutes ces institutions existent depuis plusieurs décennies. Les coûts de développement d'une réputation et d'un réseau de contact dans la contractualisation directe ne sont pas non plus pris en compte puisqu'ils nécessitent l'obtention de données très difficilement quantifiables.

L'approche privilégiée par cette méthodologie est de sélectionner et de spécifier en détail les transactions observées afin de mesurer le coût en ressources et le temps nécessaires à la réalisation de la transaction. Les agents prenant part à l'échange tels les acheteurs, les vendeurs, les intermédiaires et les facilitateurs, peuvent alors être questionnés sur le temps et les dépenses monétaires qu'ils ont dû supporter lors de la contractualisation. La principale difficulté de cette méthodologie est de bien comprendre le secteur étudié et les transactions qui s'y opèrent afin de recenser tous les coûts supportés par les agents qui exécutent les différentes transactions. Je reviendrai sur ce point dans la section 2.4 qui porte sur les limites d'une telle méthodologie.

### 2.2 Les composantes des coûts de transaction

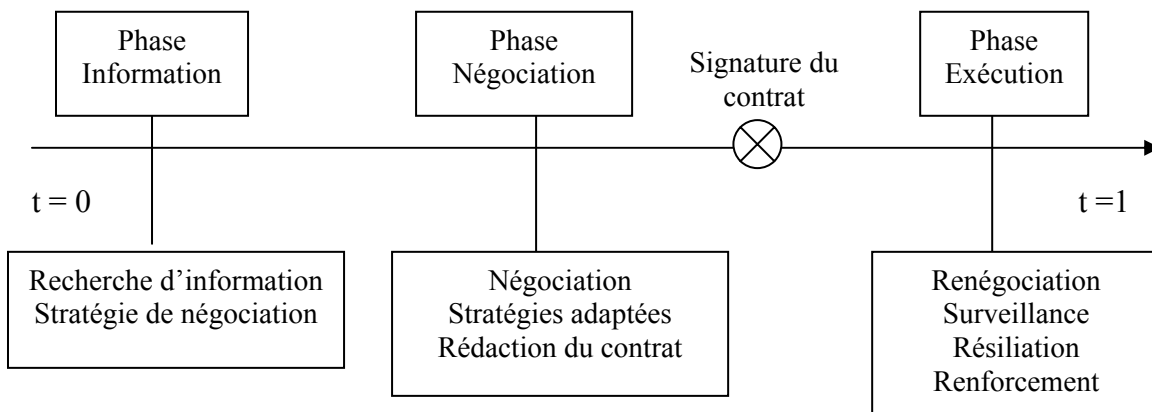
Afin de structurer l'analyse de l'identification et de la mesure des coûts de transaction, j'aborde la transaction en termes de processus. Par processus, je sous-entends le déroulement des opérations entreprises par un agent lors de la ou des contractualisations au cours d'une période de temps donnée. Il s'agit donc de recenser les différentes opérations liées à l'acte transactionnel qu'entreprennent les agents au fur et à mesure que l'échange s'accomplit. Afin de préparer l'identification empirique de ces opérations, j'ai d'abord fait un bref recensement des composantes reconnues dans la littérature.

Dans son article « The problem of social cost », Coase explique plus précisément son concept de coût de transaction en énumérant les différentes opérations généralement impliquées lors d'une transaction entre agents privés: « *Afin de réaliser une transaction marchande, il est nécessaire de découvrir avec qui l'on veut échanger, d'informer les gens avec qui l'on veut échanger et en quels termes, de conduire des négociations qui mènent à un accord, d'écrire un contrat, d'entreprendre les inspections nécessaires pour s'assurer que les termes du contrat sont respectés, etc.* » (Coase [1960] p.15). Bien que succincte, la liste d'opérations de contractualisation de Coase offre une bonne représentation des coûts engendrés lors d'un échange. Ces différentes composantes, ainsi que celle signalées par Williamson [1985] et Eggertsson [1990] et énumérées dans le chapitre 3 (section 2.2.1), servent de base d'identification des coûts de transaction de mon analyse empirique.

Par ailleurs, dans la littérature empirique, les différentes opérations impliquées lors des transactions sont souvent réparties en catégories représentant différentes phases du processus de contractualisation. Dans les nombreux travaux sur le coût d'une politique publique par exemple, on retrouve généralement un regroupement des coûts de transaction en fonction de leur moment d'occurrence dans le processus de mise en oeuvre de la politique. Ainsi, plusieurs auteurs regroupent les coûts de transaction selon leur association à la conception de la politique, l'implantation de cette dernière et sa mise en oeuvre. Je reprends ici la division proposée par Hobbs (1997) dans son article sur les coûts de transaction supportés par les producteurs de bœuf et qui décompose le processus de contractualisation en trois phases principales: les phases Information (I), Négociation (N) et Exécution (E) (figure 6.1) (Hobbs [1997]).

Les coûts de transaction impliqués dans la phase information se produisent *ex ante* avant la signature d'un accord. Ils incluent la recherche d'information sur le produit à échanger (qualité, quantité), les partenaires commerciaux potentiels (localisation, réputation) et les conditions de marché (prix, disponibilité). Cette phase peut également inclure les coûts associés au développement d'une stratégie initiale de négociation. Les coûts générés lors de la phase négociation se produisent également *ex ante* à la signature du contrat. Ces coûts renferment les coûts de négociation pour arriver à un accord et les coûts de rédaction du contrat. Dans le cas d'une transaction complexe, plusieurs allers-retours avec la table de négociation sont nécessaires ce qui implique une adaptation de la stratégie initiale et des coûts de développement associés à une nouvelle stratégie. Enfin, les coûts supportés lors de la phase exécution se produisent *ex post*, à la suite de la signature de l'accord. Ces coûts sont générés par la surveillance du respect du contrat, les renégociations éventuelles dues à une *maladaptation* du contrat initial, la résiliation du contrat et le renforcement de l'accord si nécessaire. La figure 6.1 illustre le processus standard de contractualisation dans le cas d'une transaction entre deux agents privés.

Figure 6.1. Les différentes phases du processus de contractualisation et de ses composantes.



Les opérations impliquées lors du processus de contractualisation peuvent différer d'un mode de coordination à l'autre, mais l'analyse du processus transactionnel des deux mécanismes étudiés a confirmé la pertinence de cette décomposition. Bien que les deux modes de coordination génèrent certaines opérations spécifiques à leur processus de contractualisation, la plupart des opérations répertoriées à la figure 6.1 se retrouvent dans les deux modes.

Pour ce qui est des coûts de transport, leur prise en compte en tant que coût de transaction suscite un débat qui pourrait avoir des répercussions plus empiriques que théoriques. Les coûts de transport des produits donnant lieu à transaction sont souvent considérés dans l'analyse traditionnelle des coûts de commercialisation, mais pas unanimement dans la théorie des coûts de transaction. Dans une analyse sur ce que sont véritablement les coûts de transaction dans l'économie néo-institutionnelle, Allen (1991) précise que les coûts de transaction ne constituent pas tous les coûts qui surviennent lors d'un échange : « *Tous les coûts « frictionnels » exclusivement associés à la production (comme coûts de transport) ne sont pas des coûts de transaction* » (Allen [1991] p.4). De plus, les coûts de transport ne correspondent pas à la définition *stricto sensu* des coûts de transaction, ce ne sont pas des coûts liés à un transfert de droit de propriété ou d'usage tel que le mentionne la théorie des coûts de transaction.

Dans les analyses empiriques, les coûts de transport ne semblent pas non plus être considérés comme des coûts de transaction. Gabre-Madhin [2001] différencie les coûts de transaction des coûts de commercialisation physiques : « *les coûts de transaction, qui sont distincts des coûts de commercialisation physiques comme les coûts de transport et de stockage, sont générés par la coordination des échanges entre les acteurs du marché* » (Gabre-Madhin [2001] p.3). Hobbs [1997] considère les coûts de transport comme des coûts de transaction, si et seulement si ils sont spécifiques à un canal de commercialisation particulier. Ainsi, dans une étude sur l'arbitrage des producteurs pour différents canaux de commercialisation du bœuf, elle cite le cas d'une vente aux enchères à laquelle des bovins doivent être amenés pour y être vendus avant d'être livré. Les coûts de transport additionnels générés par la vente aux enchères comparativement aux coûts de transport d'une vente directe à l'abattoir sont des coûts de transaction puisqu'ils sont spécifiques à cette forme de coordination. Ce coût correspond au coût d'opportunité en temps et en effort de la part du producteur pour organiser le transport à l'encan et le coût monétaire du transport des animaux de la ferme à l'encan. À la lumière des contributions de la littérature théorique et empirique, il apparaît que les coûts de transport ne sont généralement pas considérés comme des coûts de transaction à moins que le transport soit spécifique au processus transactionnel. Dans les secteurs laitiers étudiés, le lait cru est directement transporté des fermes aux usines. Le transport du lait est donc considéré comme un coût de commercialisation physique. C'est pourquoi ces coûts ne sont pas incorporés, dans le cadre de ce travail, à la somme des coûts supportés par les producteurs qui contractualisent pour vendre leur lait.

### 2.3 Le modèle

Pour les besoins de mon analyse empirique, le concept de coût de l'échange ( $C_{ijkm}$ ) proposé par Benham et Benham [2005] est adapté au processus de contractualisation qui s'opère entre agents privés. Le coût de l'échange supporté par les producteurs laitiers lorsqu'ils vendent leur lait à des acheteurs est représenté par la somme des coûts d'opportunité en temps, biens et ressources générés par la contractualisation de la commercialisation du lait dans chacune des phases de contractualisation définies plus haut au cours d'une période de temps donnée. Le modèle qui illustre la somme quantitative des coûts de transaction supportés par un producteur laitier dans les deux modes de coordination est donné par l'expression suivante :

$$CC_j = \sum_j (I_{jt}, N_{jt}, E_{jt})$$

où:

CC est le coût de la contractualisation

I, N et E représentent les phases Information, Négociation et Exécution

t est la période de temps observée

j est le mécanisme de coordination considéré

Les deux principales adaptations faites au modèle de base de Benham et Benham (2005) concernent les caractéristiques des individus, le bien échangé et l'environnement institutionnel. Les indices  $i$ ,  $k$  et  $m$  ont été retirés pour le simplifier. L'indice  $i$ , représentant les caractéristiques de l'individu, prend en compte l'impact de l'identité de l'individu qui effectue l'échange sur l'ampleur des coûts de transaction qu'il supporte. Par exemple, certains agents possèdent un réseau de contacts personnels ou appartiennent à un groupe ethnique particulier qui leur permet de diminuer leurs coûts de transaction. Dans le cas du présent travail, je ne considère pas l'identité de l'agent comme un élément qui influe sur les coûts de transaction qu'il doit supporter. Dans le cas de l'office de commercialisation où le lien direct entre le producteur et l'acheteur est rompu, l'identité du producteur n'influe pas sur l'ampleur des coûts de transaction. Dans le cas de contrats bilatéraux, quelques producteurs ont mentionné lors de l'enquête bien connaître leur acheteur avant de contractualiser leur

production avec ce dernier. La présence de ce type de relation peut avoir une incidence sur l'ampleur des coûts de transaction, surtout lors de la phase Information puisque le producteur ne consacre que peu de temps à la recherche d'un acheteur, et à la phase Exécution car le producteur connaît la réputation de l'acheteur ce qui réduit le risque d'occurrence d'un aléa contractuel. Certains travaux économiques se sont spécifiquement intéressés à la question de l'identité des partenaires contractuels dans la contractualisation (Tirole [2008]). L'évaluation de l'impact de l'identité des agents sur les coûts de transaction nécessiterait des recherches beaucoup plus approfondies que ce travail n'a pas l'ambition d'entreprendre. L'identité des individus n'est donc pas prise en compte dans l'analyse du coût de l'échange du lait dans la présente thèse.

L'indice  $k$  qui représente le bien échangé, a également été écarté car le bien échangé dans les deux modes de coordination est le même, soit le lait cru. Il n'y a donc pas lieu de le spécifier dans le modèle. Tout comme Benham et Benham (2005), je considère la composante de l'environnement institutionnel ( $m$ ) donnée. Par ailleurs, une variable temporel  $t$  a été ajoutée pour spécifier la période pendant laquelle les coûts de l'échange sont mesurés.

### 2.4 Les limites de cette méthode

La méthodologie de la mesure du coût de l'échange n'est évidemment pas exempte de limites. Plusieurs coûts ont pu être omis, car difficiles à identifier et quantifier comme certains coûts d'opportunité et de *maladaptation*. Cependant, la collecte de données en deux étapes proposée dans ce travail réduit les omissions puisqu'elle permet de comprendre le processus de contractualisation dans sa globalité et de repérer un maximum de sources de coûts de transaction afin de prendre en compte la quasi-totalité des coûts de transaction. La description de la collecte de données fera l'objet de la prochaine section du chapitre.

Une autre limite concerne la collecte de données sur la perception de coûts évalués *ex post*. Plusieurs auteurs des sciences de gestion ont noté que les études qui mesurent des éléments de façon rétrospective sont sujettes à des imprécisions due à la faillibilité des répondants. Les biais possibles « *peuvent résulter de rationalisations inappropriées, de simplifications indues, de fausses attributions post hoc, ou de simple blanc de mémoire* » (Miller et al [1997], Huber et Power [1985]). La méthode du coût de l'échange pour mesurer directement les coûts de

transaction n'échappe pas à ces limites. Cependant, j'ai essayé de réduire leurs impacts, du moins dans le cas de la mise en marché collective, en combinant plusieurs sources d'information. Ainsi, certaines informations ont pu être contre-vérifiées en interrogeant le personnel d'autres organisations ou en validant avec la documentation lorsque disponible.

Afin de conclure sur les limites que pose cette méthodologie de mesure, il apparaît pertinent de discuter de la précision des estimations des coûts de transaction. La littérature sur la mesure des coûts de transaction mentionne que de simples ordres de grandeur des coûts sont suffisamment précis. Même s'ils ne sont pas exacts, les ordres de grandeur constituent une amélioration par rapport aux connaissances actuelles de l'ampleur des coûts de transaction (McCann et al. [2005] p.532). Toujours selon la littérature, il serait plus important de prendre en compte tous les coûts de transaction, même imprécis, que d'obtenir des estimations précises en omettant certains coûts de transaction. La rigueur de la démarche se mesurerait donc par rapport à la prise en compte de tous les coûts de transaction et non par rapport à la précision des mesures.

Malgré ces limites, la méthodologie de mesure directe des coûts de transaction permet de localiser les sources exactes des coûts de transaction engendrés par une structure de gouvernance et d'évaluer leur ampleur dans le but de fournir des outils aux agents économiques ainsi qu'aux autorités gouvernementales pour améliorer la performance de diverses institutions et organisations. La mesure des coûts de transaction supportés par les producteurs laitiers commercialisant leur production au travers de deux différents modes de coordination dans des environnements institutionnels relativement semblables permet de comparer l'efficacité transactionnelle de ces systèmes de commercialisation pour le producteur individuel. L'analyse comparative des coûts de transaction constitue un instrument puissant pour comparer l'importance des coûts de transaction à différentes phases du processus contractuel et d'améliorer l'efficacité transactionnelle globale d'un mode de commercialisation.

### 3. LA COLLECTE DE DONNÉES

Lorsque transposée dans une investigation empirique, la méthodologie du coût de l'échange suggère de choisir et de définir une transaction précise afin de mesurer toutes les ressources

utilisées pour réaliser la transaction. Les deux mécanismes de commercialisation analysés dans cette thèse utilisent une coordination contractuelle pour encadrer les échanges de lait, qu'elle soit collective comme dans le cas de la mise en marché collective ou bilatérale dans le cas des contrats directs. L'unité d'analyse considérée dans cette analyse empirique est donc le contrat et plus largement le processus contractuel. Cette section présente le processus de collecte de données opéré en deux étapes. Dans un premier temps, des rencontres informatives avec des agents de l'industrie et la consultation de documents et des contrats ont permis de comprendre et de définir le processus de contractualisation dans les deux modes de coordination. Dans un deuxième temps, l'information récoltée a permis d'élaborer des questionnaires et d'entreprendre des enquêtes auprès de l'office de commercialisation du lait québécois et des producteurs laitiers anglais.

### 3.1 Étape exploratoire : définition du processus de contractualisation

Une représentation globale de la transaction, incluant l'identité et le rôle des agents impliqués, le dénombrement des actions entreprises avant la conclusion de l'échange, et des opérations réalisées une fois l'accord conclu, est nécessaire pour recenser tous les coûts liés à l'échange. Afin d'atteindre cet objectif, j'ai dans un premier temps fait une étude exploratoire dans le but de définir le processus de contractualisation. Cet exercice s'est fait en deux temps.

Tout d'abord, des entretiens personnels semi-directifs avec des membres du personnel de certaines organisations impliquées dans la commercialisation du lait des deux régions étudiées ont été organisés. Le but de ces rencontres était de mieux comprendre le rôle et le fonctionnement de ces organisations dans le processus de contractualisation, notamment en ce qui a trait à leurs fonctions contractuelles. Les questions posées lors de ces entretiens ont été élaborées à partir de la liste des composantes des coûts de transaction repérées dans la littérature.

Dans le cas de la mise en marché collective, un employé de la Fédération des producteurs de lait du Québec (FPLQ), de l'organisation représentant les acheteurs privés soit le Conseil des industriels laitiers du Québec (CILQ), et de la Régie des marchés agricoles et alimentaires du Québec (le régulateur) ont été rencontrés au cours du mois d'octobre 2006. L'acheteur représentant les coopératives a été rencontré en octobre 2007. Les points abordés lors de ces



## Chapitre VI

entretiens portaient sur le fonctionnement général de l'organisation, les opérations entreprises lors de la préparation à la négociation, lors de la négociation, de la surveillance et de l'exécution des contrats, le contenu des contrats, ainsi que l'occurrence et la nature des conflits contractuels. Les questionnaires de ces entretiens sont présentés en annexe A.

Dans le cas des contrats directs, deux entretiens ont été réalisés au cours du mois d'octobre 2007 : l'un auprès d'un employé spécialiste du secteur laitier de la *National Farmer Union* (NFU), le principal syndicat des producteurs agricoles du Royaume-Uni, et l'autre auprès de *DairyUK*, une organisation représentant les transformateurs de lait. Les points abordés lors de ces rencontres incluaient un portrait de l'organisation, une description du contenu et de l'évolution des contrats et une description des diverses opérations que les producteurs et les acheteurs devaient entreprendre pour contractualiser l'échange de lait. De plus, deux autres entretiens ont été organisés au cours de l'hiver 2008 auprès d'un groupe laitier et d'une coopérative. Les questions posées à ces intervenants concernaient leur rôle dans le processus de contractualisation des producteurs et l'ampleur des coûts de transaction qu'ils devaient supporter. Les questionnaires de ces entretiens sont présentés en annexe B.

Ensuite, j'ai consulté la documentation disponible sur les contrats et la contractualisation dans les deux modes étudiés. Au Québec, les principales sources documentaires consultées ont été les deux conventions de mise en marché du lait et le site Internet de la Régie des marchés agricoles et alimentaires du Québec. En Grande-Bretagne, les sources écrites proviennent principalement de deux articles qui portent sur le fonctionnement de la nouvelle mise en marché du lait à la suite du démantèlement des *Milk Marketing Boards* (Franks [2001], Bates et Patisson [1997]) ainsi que d'une étude du *Milk Development Council* (MDC) sur les problèmes rencontrés avec les contrats utilisés au Royaume-Uni et les améliorations possibles (MDC [2005]).

### 3.2 Étape de la quantification: élaboration des questionnaires et enquêtes

La première étape exploratoire du processus de collecte de données a permis de déterminer les différentes opérations du processus contractuel, leur moment d'occurrence, les agents impliqués et leur rôle. L'étape suivante consistait à élaborer des questionnaires sur l'ampleur des coûts de l'échange supportés par les producteurs et d'entreprendre des enquêtes pour

obtenir des données. Cette sous-section est divisée en deux parties expliquant respectivement ces démarches dans le cas de la mise en marché collective et des contrats directs.

### 3.2.1 La mise en marché collective

Dans le cas de l'office de commercialisation, les producteurs peuvent avoir à supporter des coûts de transaction au travers de deux relations principales. Tout d'abord, il y a la relation contractuelle que délèguent les producteurs à leur office pour vendre leur lait aux acheteurs. Afin de mesurer l'ampleur des coûts de transaction générés par cette relation contractuelle, un entretien et des échanges de courriels avec un employé impliqué dans le processus de contractualisation ont été réalisés. L'objectif de ces communications était de connaître, de la façon la plus exacte possible, le temps de travail et les coûts monétaires dépensés lors de la dernière période de contractualisation.

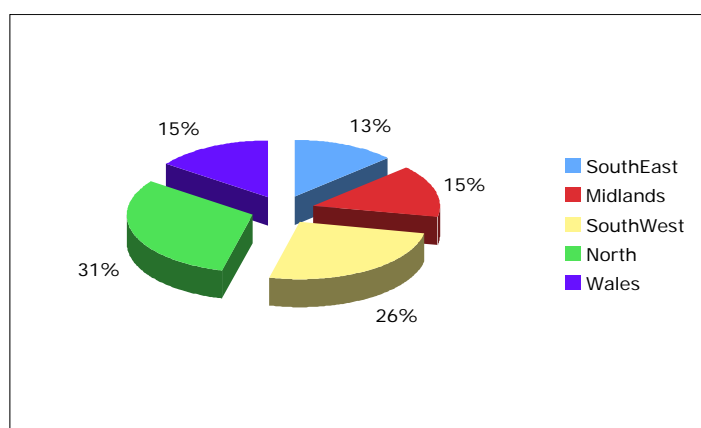
Pour chaque opération du processus contractuel, l'office devait indiquer le nombre d'agents impliqués, leur position professionnelle (technicien, professionnel ou élu), le taux de rémunération journalier de ces agents et la durée de l'opération. Les estimations collectées en temps de travail ont été traduites en termes monétaires à partir des données fournies sur les coûts journaliers d'un employé par la Fédération des producteurs de lait du Québec. Ainsi, un technicien représente un coût journalier de 350 dollars canadien, un professionnel 600\$, un producteur élu 500\$ et un avocat externe 1500\$. Ce coût inclut le salaire et les coûts en matériel de l'employé ou l'élu.

Ensuite, il y a la relation de représentation entre les producteurs et l'office. Cette relation n'a pas été l'objet d'une démarche de collecte de données puisque cette relation n'est pas commerciale, elle n'implique pas une transaction contractuelle en tant que telle. Il serait cependant faux de dire qu'aucun coût de transaction ne peut être généré par cette relation. La transmission de plaintes des producteurs par rapport à la vente de leur produit et donc des transactions de lait se fait au travers de cette relation. Je reviendrai plus en détail sur ce point dans le chapitre 8 (section 1.3) portant sur l'analyse empirique.

### 3.2.2 Les contrats directs

Dans le cas de la contractualisation directe en Angleterre et au Pays de Galles, l'échantillon a été déterminé de façon aléatoire à partir d'une liste de producteurs laitiers de l'annuaire des pages jaunes du Royaume-Uni. L'échantillon comptait 441 individus sur une population totale de 12 867 producteurs laitiers. La taille de l'échantillon est maximale dans le sens où tous les individus correspondants aux critères de recherche sur les pages jaunes ont été répertoriés. La figure 6.2 montre la répartition régionale des producteurs enquêtés : SouthEast 15%; Midlands 15%; SouthWest 26%; North 31%; Wales 15%. Cette répartition est quelques peu différente de la répartition réelle des producteurs sur le territoire sauf pour les régions de *SouthWest* et *Wales* qui sont représentatives. La répartition réelle des producteurs est la suivante : SouthEast 6%; Midlands 27%; SouthWest 29%; North 20%; Wales 18%. Cette représentativité n'est évidemment pas idéale, mais l'échantillon disponible étant très limité, je n'ai pu, dans l'enquête menée, respecter la représentation réelle globale des producteurs sur le territoire dans l'enquête menée. Cette non-représentativité régionale des producteurs enquêtés ne semble pas, *a priori*, influencer de façon prépondérante sur les résultats.

Figure 6.2. Répartition régionale de l'échantillon enquêté en Grande-Bretagne, 2008.



Source : Mon enquête, 2008.

Le questionnaire a été élaboré en collaboration avec un employé de la National Farmer Union (NFU). Une fois la première ébauche du questionnaire terminée, un pré-test a été effectué auprès de producteurs membres de la NFU et de producteurs choisis aléatoirement. Certains ajustements, notamment sur la longueur du questionnaire, ont été faits afin d'obtenir un taux de réponse plus élevé. Le questionnaire final a été administré auprès de 62 producteurs laitiers

## Chapitre VI

au cours des mois de mai, octobre et novembre 2008, ce qui correspond à un taux de réponse de 14%. Une partie de l'enquête a été déléguée à des étudiants de niveau gradué. Cette délégation a été précédée d'une rencontre individuelle afin d'expliquer le questionnaire et de s'assurer que l'étudiant comprenait bien la démarche recherchée. Une copie du questionnaire est incluse à l'annexe C. Le questionnaire est divisé en trois sections.

La première section consiste en des questions d'information générale sur les contrats comme la nature de l'acheteur (coopérative ou transformateur privé), la durée de la relation contractuelle et de la période de notification. D'autres questions tentent d'évaluer la spécificité de site des producteurs. Ainsi, ces derniers étaient invités à évaluer le nombre d'acheteurs potentiels à qui ils pourraient vendre leur lait et la distance les séparant de leur acheteur actuel. Enfin, cette première section se termine avec des questions sur les changements contractuels des cinq dernières années et les raisons sous-jacentes à ces changements.

La deuxième section constitue le cœur du questionnaire, c'est-à-dire les questions sur l'ampleur des coûts de transaction lors des différentes phases de la contractualisation. Quatre questions portent sur les coûts de recherche d'information comme le temps consacré à la recherche d'un acheteur et à sa rencontre. Sept questions concernent les coûts liés à la négociation du contrat comme le temps consacré à la lecture et à la signature du contrat. Une question tente d'évaluer si « l'imposition » du contrat était problématique ou non. Enfin, douze questions permettent d'avoir de l'information sur les coûts de transaction *ex post*, notamment sur les coûts de rupture de contrat, de renégociation, l'occurrence d'aléas contractuels et de résolution de litiges.

La dernière section sert à collecter des informations sur les caractéristiques socio-économiques du producteur et de son entreprise comme le nombre de vaches laitières détenues, le rendement par vache, le nombre d'employés à temps plein, l'âge du répondant et le prix moyen reçu pour le lait en 2007.

Le coût d'opportunité le plus sollicité est le temps de travail, représenté par le temps dépensé par les producteurs pour contractualiser et exécuter leur contrat. Les données sur le coût correspondant au salaire horaire de producteurs laitiers ont été tirées du rapport de la *Royal Association of British Dairy Farmers* (RABDF) de 2005 sur les coûts de travail des

## Chapitre VI

producteurs laitiers selon la nature de leurs tâches (tâches manuelles, gestion des opérations de la ferme, gestion de l'entreprise). Un salaire horaire de £13,70 a été retenu considérant le fait que la commercialisation du lait est une tâche liée à la gestion de l'entreprise.

### CONCLUSION

Ce chapitre méthodologique a été l'occasion de présenter les diverses approches méthodologiques empiriques pour mesurer les coûts de transaction. La revue de littérature exposée divise les travaux qui mesurent directement les coûts de transaction des travaux qui ne les mesurent qu'indirectement. Elle s'accompagne d'une discussion sur la controverse suscitée par la mesure directe des coûts de transaction en économie néo-institutionnelle et des difficultés qui lui sont liées. Le chapitre poursuit avec la présentation de la méthodologie choisie pour évaluer empiriquement l'ampleur des coûts de transaction, soit la mesure du coût de l'échange développée par Benham et Benham [2005]. Cette méthodologie a été élargie afin d'être adaptée à mon objet d'analyse qui s'intéresse à un mode de coordination dans son ensemble et non seulement à un échange. Je discute ensuite des limites de cette méthodologie mais aussi de l'intérêt d'une telle méthode. L'analyse comparative des coûts de transaction supportés par les producteurs dans deux canaux de commercialisation différents permet d'évaluer leur efficacité transactionnelle relative, d'identifier leurs forces et leurs faiblesses, et éventuellement de fournir des outils aux agents compétents pour améliorer la performance de ces systèmes.

Le chapitre se termine par une description exhaustive du processus de collecte de données originales au Québec et en Grande-Bretagne. La collecte de données a été effectuée en deux étapes afin de bien comprendre le processus de contractualisation et de prendre en compte le plus de coûts de transaction potentiels dans l'évaluation empirique. La construction du questionnaire et le déroulement des enquêtes dans les deux régions sont également présentés afin de retracer le plus rigoureusement possible la façon dont les données ont été collectées.

Ce chapitre constitue en quelque sorte la base théorique et méthodologique des chapitres 7 et 8 qui portent respectivement sur la description comparative des processus contractuels des deux modes de coordination et sur l'évaluation empirique des coûts de transaction supportés par les producteurs dans chacun des modes.

## CHAPITRE VII

### LES MODES DE COORDINATION DES SECTEURS LAITIERS QUÉBÉCOIS ET ANGLAIS : UNE APPROCHE COMPARATIVE

Le chapitre précédent a permis de choisir et d'adapter un modèle de mesure de coûts de transaction à mon objet d'analyse. Ce modèle représente le coût de contractualisation (CC) que doit supporter un agent durant chacune des phases du processus de contractualisation de l'échange d'un bien au cours d'une période de temps donnée. Dans ce chapitre, j'entreprends une description des modes de coordination des transactions de lait cru au Québec et en Grande-Bretagne. Les données et informations qui y sont présentées proviennent des entretiens que j'ai réalisés avec des intervenants de l'industrie ainsi que de diverses sources documentaires. La connaissance du fonctionnement des modes de coordination permet dans un premier temps d'identifier les déterminants des coûts de transaction des échanges de lait et dans un deuxième temps, de dégager des hypothèses quant à la capacité de la mise en marché collective à réduire ces coûts pour les producteurs.

Par ailleurs, la description de deux modes de coordination servira de base à l'analyse proposée au chapitre suivant qui porte sur la mesure empirique des coûts de transaction. Tel que mentionné au chapitre 6, une connaissance détaillée du mode de coordination permet de prendre en compte un plus grand nombre de sources de coûts de transaction ce qui ajoute à la valeur scientifique de la démarche et contribue à répondre aux critiques adressées à la mesure directe des coûts de transaction.

Ce chapitre est divisé en trois sections. Les deux premières sections présentent les deux modes de coordination des transactions de lait cru examinés dans cette thèse, soit la mise en marché collective au Québec et les contrats directs en Grande-Bretagne. Chacune de ces sections aborde la description des agents impliqués dans la contractualisation et l'organisation actuelle du mode de coordination. À partir des descriptions des deux premières sections, la troisième section a pour objectif d'identifier les déterminants des coûts de transaction lors des

transactions de lait cru entre producteurs et acheteurs, et de dégager des hypothèses quant au rôle de la mise en marché collective à minimiser les coûts de transaction supportés par les producteurs.

### 1. UN MODE D'ORGANISATION COLLECTIF ET RÉGLEMENTÉ AU QUÉBEC

Tel que mentionné dans le premier chapitre de cette thèse, la création des offices de commercialisation au Québec, et plus largement du système de mise en marché collective, a été possible grâce à l'adoption de la Loi sur la mise en marché des produits agricoles en 1956. Les raisons sous-jacentes à l'adoption de cette institution ont été présentées au chapitre 4. Le secteur laitier a été l'un des secteurs agricoles les plus actifs en termes de développement de la mise en marché collective à la suite de l'adoption de la Loi sur la mise en marché. Entre 1956 et 1966, de nombreux plans conjoints locaux et régionaux ont été formés. Les plans locaux concernaient généralement une entreprise de transformation et ses producteurs/fournisseurs alors que les plans régionaux s'appliquaient à une région entière. En 1966, les producteurs de lait industriel ont formé un office de commercialisation, la Fédération des producteurs de lait industriel du Québec, et adopté un plan conjoint provincial. En 1970, les producteurs de lait de consommation ont à leur tour fondé un office de commercialisation et adopté un plan conjoint provincial qui abolissait les quelques 43 plans conjoints régionaux et locaux (Gouin [1988] p.61). Dix ans plus tard, les plans conjoints des « deux laits » sont regroupés pour former le plan conjoint des producteurs de lait du Québec. C'est ce plan conjoint créé en 1980, ainsi que ses modifications subséquentes, qui dicte les règles actuelles de la mise en marché collective du lait dans cette province. D'abord administré par l'Office des producteurs de lait du Québec, ce plan conjoint sera repris par la Fédération des producteurs de lait du Québec, créée en 1983 à la suite de la fusion des offices du lait industriel et du lait de consommation.

L'organisation et le fonctionnement de la mise en marché collective du lait sont extrêmement complexes. Les sections suivantes n'ont pas pour objectif de décrire en détail toutes les lois, règlements et politiques qui régissent cette structure mais de décrire celles qui concernent l'objet de mon investigation, soit le processus de contractualisation.

### 1.1 Les parties à l'échange

Cette première section a pour objectif de présenter les divers agents impliqués dans le processus de contractualisation dans la mise en marché collective du lait au Québec et d'expliquer leur rôle.

#### 1.1.1 Les producteurs de lait

Le producteur de lait est défini dans le plan conjoint et les conventions de mise en marché comme étant une « *personne qui vend ou livre du lait ou de la crème provenant d'un troupeau qu'elle exploite ou dont elle tire ses revenus* ». En 2007, les 6884 producteurs laitiers du Québec ont produit 2,76 milliards de litres de lait (Groupe Agéco [2008]). Les recettes laitières du Québec totalisaient 1,96 milliard de dollars canadiens, soit environ 29,1% des recettes agricoles totales de cette province ce qui place cette production au premier rang des productions agricoles en termes d'importance économique (Groupe Agéco [2008]). La production de lait du Québec est également la plus importante au pays et comptait pour 37,8% des recettes laitières du Canada en 2007. La ferme moyenne québécoise possédait 51,2 vaches et la production moyenne par vache atteignait 7549 litres/an<sup>68</sup>. Depuis plusieurs décennies, la tendance est à l'augmentation du nombre de vaches par ferme et de la productivité par vache, et à la diminution du nombre de fermes.

Tous les producteurs laitiers québécois commercialisent leur lait selon les principes de la mise en marché collective. Ils délèguent leurs opérations de commercialisation et de contractualisation à la Fédération des producteurs de lait du Québec (FPLQ)<sup>69</sup>. Les producteurs sociétaires de coopératives doivent également commercialiser leur lait au travers de ce système. En fait, le lait des sociétaires d'une coopérative est confié à la coopérative mais ce lait est mis à la disposition de la FPLQ selon les dispositions de la convention signée par la Fédération et l'organisation représentant les coopératives. Le paiement du lait au sociétaire est effectué par sa coopérative selon le *Règlement sur les normes de paiement du*

---

<sup>68</sup> La production moyenne par vache pour 2006 (Groupe Agéco [2008] p.37).

<sup>69</sup> Même les producteurs/transformateurs doivent commercialiser leur lait au travers de la mise en marché collective alors que le lait ne subit aucun déplacement hors ferme. Un producteur/transformateur est défini comme un producteur détenant un permis d'exploitation de fabrique laitière et utilisant le lait de son troupeau.



*lait* c. M-35.1, r.247, soit selon les mêmes conditions et termes que pour les producteurs laitiers non-membres d'une coopérative.

La section XII du plan conjoint des producteurs de lait du Québec énumère les différents devoirs, obligations et engagements du producteur laitier par rapport à son office de commercialisation. Ce dernier doit (Plan conjoint des producteurs de lait du Québec (1980), c.M-35, r.76.1):

- se conformer aux décisions rendues et adoptées par la FPLQ dans l'exercice de ses pouvoirs;
- respecter toute convention signée par la FPLQ et toute sentence arbitrale ou ordonnance rendue par le régulateur sous l'autorité de la Loi;
- payer les frais d'administration et de mise en œuvre du plan conjoint ainsi que sa quote-part des sommes dues aux agents nécessaires à la commercialisation du lait (ex. transporteur) et dont les services sont retenus par la FPLQ;
- fournir à la Fédération tout renseignement jugé utile à l'exécution du plan.

### 1.1.2 La Fédération des producteurs de lait du Québec

La Fédération des producteurs de lait du Québec est une corporation légalement constituée en vertu de la Loi des syndicats professionnels du Québec (L.R.Q., chapitre S-40). C'est une organisation basée sur une structure démocratique qui s'appuie sur une fédération de 14 syndicats régionaux<sup>70</sup> et qui est affiliée à l'unique syndicat agricole officiel de la province soit l'Union des producteurs agricoles (UPA). La FPLQ est l'office de commercialisation en charge d'appliquer et d'administrer le plan conjoint des producteurs de lait. Elle est donc l'intermédiaire obligatoire pour toute vente ou achat de lait dans cette province. Ses orientations sont définies par l'Assemblée générale de ses membres qui réunit les dirigeants et délégués des syndicats régionaux, qui représentent tous les producteurs laitiers de la province. La FPLQ est dirigée par un conseil d'administration composé de 14 producteurs laitiers élus<sup>71</sup> et sa structure administrative emploie plus de 48 employés (14 employés cadres et 34

---

<sup>70</sup> Les 14 syndicats régionaux sont les suivants: Estrie, Côte du Sud, Abitibi/Témiscamingue, Québec, Gaspésie/Les Îles, Beauce, Lanaudière, Bas St-Laurent, Saguenay/Lac St-Jean, Laurentides, St-Hyacinthe, Centre-du-Québec, St-Jean/Valleyfield.

<sup>71</sup> Les 14 producteurs laitiers sont en fait les présidents des syndicats régionaux.

employés syndiqués). Les recettes de la Fédération proviennent en majeure partie des prélèvements faits sur chaque hectolitre de lait qu'elle commercialise. En 2006, le montant des recettes de la FPLQ en prélèvements, retenues et intérêts s'élevait à plus de 50 millions de dollars canadiens (FPLQ [2006]). Les charges s'établissaient quant à elles à 47 millions de dollars et se répartissaient entre les cotisations à différents syndicats de producteurs agricoles, les campagnes publicitaires et activités de promotion, les frais d'exploitation de la Fédération, et la recherche et développement.

Les pouvoirs et devoirs de cette organisation dans la mise en marché collective sont multiples et stipulés dans le plan conjoint des producteurs de lait du Québec (Plan conjoint des producteurs de lait du Québec, c. M-35, r.250)<sup>72</sup>. Ces principaux devoirs sont d'exécuter le plan conjoint et d'appliquer les règlements, ordonnances et sentences arbitrales en vigueur sous l'autorité de la Loi. Concernant ces pouvoirs, la Fédération peut:

- retenir les services de transporteurs et autres personnes dont l'intervention est nécessaire à la mise en marché du lait;
- décider du mode de perception de la participation financière de chaque producteur à l'administration du plan conjoint;
- affecter une partie de la contribution versée à la promotion ou publicité du lait;
- garantir les quantités et qualités requises par les transformateurs de lait et obliger les producteurs à satisfaire à ces exigences;
- signer tout contrat relatif à la mise en marché du lait;
- promouvoir la recherche liée à la production et à la commercialisation du lait;
- obtenir des producteurs tout renseignement jugé utile à l'exécution du plan conjoint.

Au niveau contractuel, la Fédération est l'agent officiel de négociation représentant les producteurs de lait. Elle doit négocier le prix de vente et toutes autres conditions ou modalités de la mise en marché du lait avec toute personne ou organisation tenue de le faire en vertu de la Loi, et s'efforcer d'obtenir les meilleures conditions contractuelles possibles pour les producteurs. La FPLQ est également chargée d'appliquer les conventions négociées avec les acheteurs et homologuées par le régulateur.

---

<sup>72</sup> Se référer au Plan conjoint des producteurs du lait du Québec (1980) pour une présentation plus détaillée des devoirs et pouvoirs de la FPLQ.

La FPLQ possède des participations dans trois organisations importantes impliquées dans l'industrie laitière : Valacta, le Centre d'insémination artificielle du Québec (CIAQ) et Novalait. Valacta est un centre d'expertise en production laitière. Cette entreprise est surtout connue pour son programme d'amélioration des performances techniques des troupeaux laitiers et de la qualité du lait. Le CIAQ est impliqué dans la recherche et le développement de l'amélioration génétique et des nouvelles techniques de reproduction ainsi que dans la promotion de l'insémination artificielle. Enfin, Novalait est une corporation créée à la suite de la volonté des producteurs et des transformateurs laitiers de gérer conjointement les investissements en recherche. Novalait a pour principale tâche de coordonner et favoriser la recherche et le développement dans l'industrie ainsi que d'en valoriser les résultats.

### 1.1.3 Les transformateurs de lait

Les acheteurs et transformateurs de lait sont définis dans les conventions de mise en marché comme étant « *toute personne qui achète ou reçoit d'un producteur, ou de la Fédération, pour le compte de la Fédération ou d'un producteur, du lait ou de la crème pour les revendre ou les transformer en d'autres produits laitiers* »<sup>73</sup>. L'article 769-82 a.7 du plan conjoint des producteurs de lait spécifie que toute entreprise qui achète du lait de vache au Québec est automatiquement liée à la convention de mise en marché du lait.

Les activités de transformation au Québec sont classées selon deux principaux types de produits : le lait de consommation et le lait de transformation. Le lait de consommation comprend les laits homogénéisés, le lait de spécialité, la crème et le babeurre. Le lait de transformation est utilisé dans tous les autres produits laitiers tels que beurre, fromage, yogourt, poudres de lait et crèmes glacées. Le marché du lait au Québec et au Canada est essentiellement un marché domestique dû d'une part à la présence d'une politique de gestion de l'offre qui limite les importations, et d'autre part au respect de la décision, par l'Organe d'appel de l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC) en 2002, d'abroger la mesure de lait d'exportation commerciale (LEC) de la Commission Canadienne du Lait (CCL)<sup>74</sup>.

---

<sup>73</sup> Convention de mise en marché du lait, Fédération des producteurs de lait du Québec et Conseil de l'industrie laitière du Québec inc., 2003-2006.

<sup>74</sup> En décembre 2002, l'Organe d'appel de l'OMC a statué que les produits laitiers canadiens exportés selon une mesure appelée « lait d'exportation commerciale » (LEC) mis en place par la CCL était un système à double prix assorti de subventions à l'exportation et donc non conforme aux engagements pris par le Canada en vertu de l'Accord sur l'agriculture de l'OMC (DSR 2003:I, 213). Cette décision a réduit la capacité canadienne de disposer de ses surplus de production sur les marchés d'exportation à moins de 1% de sa production laitière transformée

Le Québec comptait 117 entreprises de transformation en 2007/2008 (Groupe Agéco[2007] p.74). L'industrie est fortement concentrée, les trois plus grandes entreprises (Saputo, Agropur et Parmalat) transforment 83% du volume total de lait (FPLQ [2006] p.23). Depuis quelques années, le nombre de petites entreprises a fortement augmenté au Québec. Leur nombre est passé de 28 en 1993, à 52 en 2003. Cette croissance s'explique par le développement de microfromageries dans plusieurs régions du Québec. Les producteurs-transformateurs étaient au nombre de 20 en 2006 et ont transformé 0,16% (4,5 millions de litres) de la production totale de lait du Québec. Le tableau 7.1 fait état du nombre d'entreprises de transformation laitière selon leur volume d'achat en lait.

Tableau 7.1. Répartition des usines de transformation selon l'importance de la réception annuelle de lait, Québec, 2006/2007.

Type d'entreprise par taille	Nombre d'usine	% du lait
Grandes entreprises laitières (1)	8	7%
Moyennes entreprises laitières (2)	38	32%
Petites entreprises laitières (3)	71	61%
Total Québec	117	100,0

(1) Entreprises dont les achats journaliers dépassent les 100 millions de litres de lait.

(2) Entreprises achetant plus de 5 millions de litres de lait par année et moins de 100 millions de litres par jour.

(3) Entreprises achetant moins de 5 millions de litres de lait par année.

Source : Groupe Agéco (2008) p.74.

### 1.1.4 Le Conseil des Industriels Laitiers du Québec et la coopérative Agropur

Seulement deux groupes représentant les acheteurs de lait sont accrédités par le régulateur pour négocier des conventions avec l'office de commercialisation: la coopérative Agropur et le Conseil des industriels laitiers du Québec.

#### 1.1.4.1 Le Conseil des industriels laitiers du Québec

Le Conseil des industriels laitiers du Québec (CILQ) est une corporation légalement constituée et forme, depuis septembre 1990, l'unique association accréditée pour représenter

---

(RMAAQ Décision no. 8157 [2004]). Pour plus d'information sur ce différend, voir le site Internet : [http://www.wto.org/french/tratop\\_f/dispu\\_f/cases\\_f/ds103\\_f.htm](http://www.wto.org/french/tratop_f/dispu_f/cases_f/ds103_f.htm) (octobre 2008).

les entreprises privées de transformation de lait lors des négociations de conventions de mise en marché avec la FPLQ. En vertu de la Loi, toute entreprise privée achetant du lait de vache cru au Québec devient automatiquement représentée par le CILQ. L'association comptait 90 entreprises membres en 2006 qui transformaient 45% du lait produit au Québec (CILQ [2006]). Le CILQ est financé par ses membres au prorata du volume de lait transformé et est impliqué dans la défense des intérêts de ses membres à plusieurs niveaux, notamment lors de la négociation des approvisionnements en lait avec la FPLQ et de la représentation des industriels laitiers auprès du gouvernement ou du régulateur de la mise en marché collective. Le CILQ est dirigé par un conseil d'administration de huit membres et emploie quatre personnes à temps plein.

### 1.1.4.2 La coopérative Agropur

La coopérative Agropur est une corporation légalement constituée accréditée par les autorités compétentes depuis juin 2002 pour représenter ses propres intérêts, ceux des entreprises de transformation laitière dont elle est propriétaire ou dont elle possède la majorité des actions, et ceux des autres coopératives agroalimentaires impliquées dans l'achat de lait québécois lors des négociations avec la FPLQ pour conclure les conventions de mise en marché du lait. Le secteur coopératif est très présent en transformation laitière. À elle seule, la coopérative Agropur compte 3939 membres producteurs laitiers québécois qui produisent 1,9 milliard de litres de lait annuellement, possède 23 usines de transformation laitière et emploie 4500 personnes (Agropur site Internet<sup>75</sup> [2007]). Son conseil d'administration est composé de 15 administrateurs représentant les 15 régions administratives du Québec et élus pour 3 ans par les délégués. Les délégués sont au nombre de 406 (un par dix membres) et sont élus par les membres.

### 1.1.5 Le régulateur : la Régie des marchés agricoles et alimentaires du Québec

La présentation du régulateur, la RMAAQ, a été faite dans le premier chapitre de la thèse. J'insiste ici sur les diverses fonctions et rôle de la Régie qui sont spécifiques au secteur laitier et au processus de contractualisation. Dans ce secteur, la Régie administre les programmes de garantie de paiement, assure la vérification de la conformité des déclarations d'utilisation du

---

<sup>75</sup> <http://www.agropur.com/fr/>

## Chapitre VII

lait par les entreprises de transformation et peut effectuer des inspections et des enquêtes sur toute matière relative à la mise en marché du lait lorsque nécessaire.

Le programme de garantie de paiement du lait par les acheteurs assure le paiement aux producteurs pour leur lait vendu. Le fonctionnement de ce programme est relativement complexe et comporte une procédure formelle détaillée. Ce programme stipule que les acheteurs doivent payer une prime de 0,01\$ l'hectolitre de lait acheté. Cette prime, qui ne peut être inférieure à 100\$ ou supérieure à 7500\$ au cours de l'année civile précédant la date de l'émission du cautionnement, donne droit à l'acheteur d'être cautionné par la Régie et permet au programme de s'autofinancer. Cette dernière se réserve le droit d'annuler le cautionnement d'un acheteur en défaut de paiement du lait reçu de producteurs (Règlement sur la garantie de paiement du lait, c. M-35.1, r.243). La RMAAQ garantit le paiement des sommes que doit ou pourrait devoir un acheteur jusqu'à concurrence de la valeur du lait qu'il a acheté de producteurs au cours des 60 jours précédant la date d'annulation du cautionnement. Pour faire bénéficier les producteurs concernés de la garantie offerte par le cautionnement, la Fédération des producteurs de lait doit informer la RMAAQ de tout défaut de paiement dans les 10 jours de la date de cessation de paiement. La Régie, au plus tard 30 jours après la date de réception d'une réclamation de la Fédération, doit acquitter à la place de l'acheteur les sommes que ce dernier doit aux producteurs. La gestion de ce règlement n'implique que la Fédération et les acheteurs.

Aucune réclamation n'a été faite entre 2004 et 2007. Par contre, en 2003, l'arrêt des opérations de *Agrinove coopérative agroalimentaire* a nécessité que la Régie puise dans le fonds de garantie de paiement et rembourse aux producteurs une somme de 565 018 \$Can à la suite du défaut de paiement du lait par l'entreprise.

La Régie assure également la vérification des transactions laitières dans 109 usines laitières. Depuis 2004, le système de vérification du lait de la RMAAQ est informatisé ce qui permet aux entreprises de fournir leurs données par voie informatique. L'informatisation du système facilite le paiement du lait aux producteurs et accroît de façon appréciable l'efficacité de la vérification. Concernant les enquêtes et inspections, le secteur laitier a fait l'objet de trois enquêtes de la Régie depuis 2003 pour faire respecter les conventions de mise en marché et les règlements en vigueur. Le tableau 7.2 résume les interventions de la RMAAQ de 2004 à 2006 dans le cadre de l'application de la mise en marché collective du lait et des règlements

afférents.

Tableau 7.2. Répartition du nombre des interventions de la RMAAQ dans le secteur laitier.

Affaires inscrites au rôle*			Enquêtes et ordonnance			Arbitrages			Règlements approuvés		
2004	2005	2006	2004	2005	2006	2004	2005	2006	2004	2005	2006
6	1	4	2	0	0	3	1	1	2	5	8

\*Le nombre d'affaires inscrites au rôle correspond au nombre d'activités (arbitrages, homologations, enquêtes) qu'a menées la RMAAQ dans le cadre de ses fonctions pour le secteur laitier.

Source : Rapport annuel de la RMAAQ 2006-2007.

Pour ce qui est du processus contractuel, la Régie est présente dans la plupart des comités mis en place pour négocier les conventions et assurer le bon déroulement des transactions de lait. Les divers comités qui accompagnent les conventions de mise en marché seront discutés au chapitre 8. Ainsi, la Régie préside et assure le secrétariat des comités techniques et des approvisionnements, en plus d'assister aux rencontres du comité des signataires. Elle supervise également l'application du plan conjoint et agit en tant que tribunal administratif lors de litiges entre les parties.

## 1.1.6 Le Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec

Le Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec (MAPAQ) est le ministère chargé des affaires agricoles et alimentaires dans la province de Québec. Son principal rôle dans le processus de contractualisation des conventions de mise en marché est d'agir en tant qu'observateur dans le comité des signataires. Ce comité sera décrit plus en détail dans le chapitre 8. Le MAPAQ est également actif dans le comité qualité qu'il préside et dont il assure le secrétariat. Le ministère de l'agriculture n'a pas de pouvoir coercitif dans le processus de contractualisation des conventions de mise en marché, il agit principalement en tant qu'observateur.

## 1.2 L'organisation de la mise en marché collective du lait depuis 2002

L'organisation du mode de coordination présentée dans cette thèse, en présence des trois acteurs principaux que sont la FPLQ, le CILQ et Agropur, existe depuis 2002, c'est-à-dire

depuis l'accréditation d'Agropur pour représenter les intérêts de toutes les coopératives lors des négociations avec la FPLQ. Évidemment, le plan conjoint existe depuis 1980, la FPLQ depuis 1983 et le CILQ depuis 1990, mais l'organisation actuelle des relations contractuelles entre les trois organisations, et sa dynamique de contractualisation à trois agents, n'existent que depuis 2002.

### 1.2.1 Le plan conjoint des producteurs de lait du Québec

L'objectif fondamental de la mise en marché collective du lait est d'améliorer les conditions de mise en marché en modifiant les rapports de force entre les partenaires du secteur. Ce mode de commercialisation permet de mieux répartir les revenus tirés de la vente du lait, de simplifier les mécanismes d'approvisionnement des transformateurs et de structurer l'offre de produit. Il repose entre autres sur l'établissement d'un plan conjoint qui dicte les règles du jeu du commerce du lait entre producteurs et acheteurs. Cet outil institutionnel définit l'identité des agents impliqués, nomme l'organisation en charge d'appliquer les règles et énumère les objectifs poursuivis, les moyens pour les réaliser, ainsi que les pouvoirs et devoirs de chacune des parties à l'échange. Une fois en vigueur, le plan conjoint s'applique à tous les producteurs laitiers et contraint les acheteurs de lait à venir négocier avec les producteurs. Les objectifs du plan conjoint des producteurs de lait du Québec (1980) tels que stipulés dans ce dernier sont les suivants:

- 1) Obtenir des conditions de mise en marché des plus avantageuses pour les producteurs;
- 2) Ordonner et contrôler la production de lait pour obtenir un produit de qualité supérieure, ainsi que satisfaire aux exigences et besoins du marché et éviter une surproduction;
- 3) Rechercher des moyens de réduire le coût de la mise en marché du lait, protéger le producteur contre la perte ou la détérioration de son produit lorsque ce produit est en possession d'un tiers, abaisser le prix de revient et améliorer les conditions de production, accroître la qualité et augmenter la productivité;
- 4) Prendre toute initiative ayant pour objet d'augmenter la consommation des produits laitiers;
- 5) Rationaliser le transport du lait;
- 6) Coopérer avec tout organisme sur les plans provincial et national en vue de la mise en marché du lait;



- 7) Rechercher la coopération de toutes les associations de producteurs intéressés à la mise en marché du lait dans la poursuite des meilleurs intérêts des producteurs.

Le troisième objectif énuméré ci-dessus est particulièrement intéressant dans le cadre de la présente thèse. Cet objectif du plan conjoint du lait, et de la plupart des autres plans conjoints agricoles, est au centre du débat présenté en introduction de cette thèse sur l'efficacité de la mise en marché collective à minimiser les coûts de transaction. Le plan conjoint des producteurs de lait a pour objectif explicite de « *réduire le coût de la mise en marché du lait et de protéger le producteur contre la perte ou la détérioration de son produit lorsque ce produit est en possession d'un tiers* ». Cet objectif se traduit-il par une minimisation réelle des coûts de transaction? Pour répondre à cette question, un recensement et une analyse des différentes relations contractuelles impliquées dans la commercialisation du lait dans ce système doivent être entrepris. Cet examen fait l'objet de la prochaine sous-section.

### 1.2.2 L'organisation des relations contractuelles et réglementées

Selon la classification des offices de commercialisation décrite au chapitre 1 (section 2.2), il apparaît que la Fédération des producteurs de lait du Québec est un office alliant une agence de vente centralisée, un contingentement de la production et des fonctions promotionnelles. Il n'est pas du ressort de ce travail d'analyser le système de gestion de l'offre du lait<sup>76</sup> au Canada puisque je ne m'intéresse qu'aux aspects contractuels des transactions de lait comme je l'ai précisé précédemment. Ce sont donc les fonctions de l'agence de vente qui sont d'intérêt ici. La Fédération des producteurs de lait du Québec, avec ses pouvoirs d'agence de vente centralisée, rassemble l'offre d'un produit à commercialiser et en négocie les conditions de vente avec les acheteurs et transformateurs intéressés. La fédération agit en tant qu'intermédiaire dans le processus d'échange et n'acquiert aucun droit de propriété sur le produit qu'elle transige. Elle paie ensuite les producteurs selon un calcul de péréquation du total des recettes de la vente du produit.

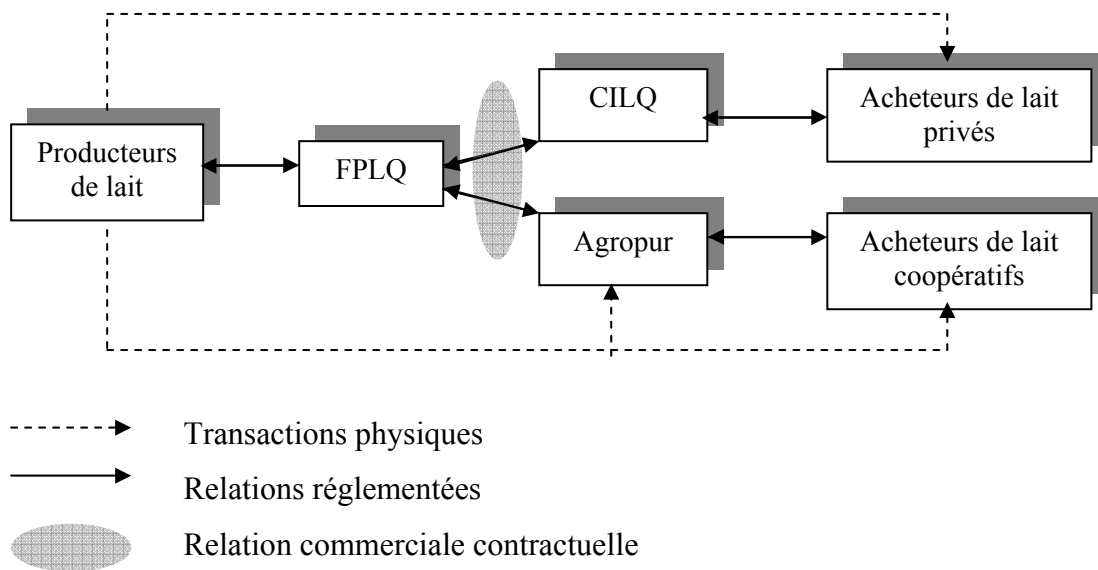
L'une des particularités du mode de coordination du secteur du lait au Québec est sa nature totalement déléguée. Les parties qui contractent ne sont pas les agents économiques eux-mêmes mais des organisations de représentation (figure 7.1). Cette particularité introduit un

---

<sup>76</sup> La fonction contingentement des offices de commercialisation a fait l'objet de nombreux travaux économiques. Voir Schmitz [1983], Richards [1996] et Gouin [2004], pour plus de précision sur l'analyse économique du contingentement laitier et de ses effets.

élément important dans le cadre d'une analyse de l'évaluation des coûts de transaction<sup>77</sup>. Les coûts de transaction des agents sont délégués aux organisations de représentation qui sont les véritables agents impliqués dans l'échange. Ce sont donc ces organisations qui ont été interrogées pour connaître les coûts engagés lors de la contractualisation. La figure 7.1 illustre la direction et la nature des relations qu'entretiennent les divers agents impliqués dans les transactions de lait au Québec.

Figure 7.1. Flux empruntés par les transactions physiques et contractuelles du lait dans un système de mise en marché collective.



À gauche de la figure se trouvent les producteurs laitiers. Ces derniers délèguent les opérations de commercialisation de leur lait, incluant la contractualisation des transactions commerciales de lait, à la FPLQ. La relation qui lie les producteurs à leur office est réglementée et décrite dans le plan conjoint comme il en a été question dans la section précédente. Le lait est transporté directement des fermes aux usines de transformation des acheteurs. Les transactions physiques de lait sont très fréquentes. Le transport du lait des fermes vers les usines de transformation se fait au maximum à toutes les 48 heures. La FPLQ ne prend jamais possession du lait. Elle contractualise la vente du lait de ses membres aux deux acheteurs accrédités, soit le CILQ et Agropur. La nature de la relation qui lie ces agents est commerciale et contractuelle d'une part mais aussi réglementée car la Loi oblige les parties à négocier un accord selon les règles qu'elle a établies. Enfin, la relation qui lie les

<sup>77</sup> Cette relation de délégation comporte plusieurs éléments caractéristiques d'une relation d'agence qui pourrait être intéressant d'analyser dans des travaux futurs mobilisant les concepts de la théorie de l'agence.

acheteurs aux deux organisations d'acheteurs accrédités est de nature réglementée puisque la Loi oblige tout acheteur voulant se procurer du lait au Québec à déléguer ses activités de contractualisation aux organisations accréditées.

La sous-section suivante reprend les différents éléments descriptifs utilisés dans la sous-section précédente et les applique au cas du secteur laitier anglais.

### 2. UN MODE DE GOUVERNANCE DE TYPE CONTRACTUEL EN GRANDE-BRETAGNE

Jusqu'en novembre 1994, le Québec et le Royaume-Uni utilisaient le même système de coordination des transactions de lait. Les producteurs laitiers du Royaume-Uni s'étaient dotés d'offices de commercialisation semblables à celui actuellement utilisé au Québec. La ressemblance initiale des systèmes de ces deux régions rend leur comparaison encore plus pertinente puisque d'une part, cette caractéristique ajoute une similitude additionnelle entre les deux environnements ce qui n'est pas négligeable dans le cadre d'une comparaison internationale et d'autre part, leur analyse permettra de voir comment le mode organisationnel mis en place à la suite de l'abolition des offices au Royaume-Uni a évolué par rapport au système de mise en marché collective. Le changement institutionnel et organisationnel survenu en Grande-Bretagne est rare dans la réalité ce qui ajoute à l'intérêt de cette comparaison. Depuis le démantèlement de ces offices, la coordination du lait au Royaume-Uni se fait par des contrats bilatéraux d'approvisionnement entre producteurs laitiers et transformateurs de lait.

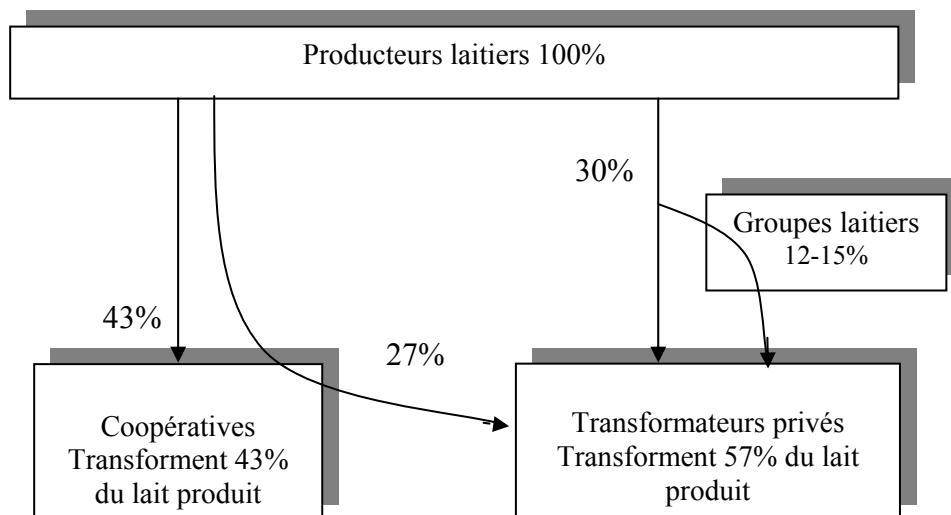
Les producteurs de lait vendent leur production en contractant avec l'acheteur de leur choix. Trois canaux de commercialisation différents s'offrent à eux (Franks [2001] p.633) :

- la contractualisation directe avec un transformateur de lait
- la contractualisation avec un transformateur par l'intermédiaire d'un groupe laitier
- la contractualisation avec une coopérative en tant que membre sociétaire.

Le canal de commercialisation le plus utilisé est la coopérative. En 2007, 70% du lait produit transigeait par les coopératives pour y être transformé (43%) ou vendu à des transformateurs

privés (27%) (DairyUK [2007]). Le reste, soit 30% du lait produit, est commercialisé au travers de contrats bilatéraux avec un transformateur privé. Certains producteurs vendent directement au transformateur alors que d'autres se font représenter par un groupe laitier<sup>78</sup> lors de leurs relations contractuelles avec le transformateur. Cet enchevêtrement d'acheteurs et de transformateurs résulte en une configuration de la commercialisation du lait un peu particulière (figure 7.2). D'une part, le canal de commercialisation privilégié est indiscutablement la coopérative et d'autre part, la plus grande capacité de transformation se trouve entre les mains de transformateurs privés. De fait, bien que les coopératives commercialisent 70% du lait produit, elles n'en transforment que 43%. Elles agissent donc en tant qu'intermédiaire entre les producteurs et les transformateurs privés.

Figure 7.2. Les différents canaux de commercialisation du lait en Angleterre.



L'organisation et le fonctionnement de la coordination par contrat en Grande-Bretagne est un peu moins complexe que dans le cas de la mise en marché collective. Ce mode d'organisation des transactions n'est pas régulé par une procédure formelle institutionnalisée et n'est pas soumis à autant de règlements. Par ailleurs, l'organisation plus décentralisée de ce mode de coordination rend la recherche de données sur le processus de contractualisation un peu plus difficile car l'information est plus « éclatée ». Les sections suivantes décrivent et analysent, dans la mesure des informations disponibles, les différents éléments impliqués dans la contractualisation.

<sup>78</sup> Appelés *direct selling group* ou *dairy group* en anglais.

### 2.1 Les parties à l'échange

Tout comme dans la première partie de ce chapitre sur la mise en marché collective, cette section a pour objectif de présenter les agents impliqués dans le processus de contractualisation de la vente de lait cru en Angleterre et au Pays de Galles.

#### 2.1.1 Les producteurs

En 2007, l'Angleterre et le Pays de Galles comptaient 12 867 fermes laitières qui ont produit 11,3 milliards de litres de lait (DairyCo [2008]). La ferme moyenne anglaise possède 117 vaches et celle du pays de Galles, 102. La production moyenne par vache atteint 6908 litres/an. Les fermes laitières sont concentrées dans les régions ouest de la Grande-Bretagne où le climat offre des conditions météorologiques favorables à l'élevage. La production laitière représente environ 18% de la valeur de la production agricole totale brute du pays (NFU [2007] p.2). Les tendances structurelles de la production laitière sont les mêmes qu'au Canada : augmentation du nombre de vaches par ferme et de la productivité par vache, et diminution du nombre de fermes.

#### 2.1.2 La *National Farmer Union*

La *National Farmer Union* (NFU) est la plus importante organisation de représentation professionnelle des producteurs agricoles au Royaume-Uni. Elle emploie 500 personnes à temps plein. L'adhésion à l'organisation est volontaire. Les activités de la NFU sont financées par ses membres avec des contributions qui varient selon le type de services choisis et les besoins des producteurs<sup>79</sup>. Les principaux services offerts aux membres portent sur la représentation politique des producteurs, les services aux entreprises, les mutuelles collectives, l'accès à des rencontres de membres ou des événements particuliers et des remises sur des biens de consommation et services divers (NFU site Internet [2008]). Une section de cette organisation concerne plus particulièrement les membres producteurs laitiers. La NFU ne prend pas part directement au processus de contractualisation. Cependant, cette organisation offre un service d'assistance légale (*Legal Assistance Scheme*) qui peut être utilisé par les producteurs y souscrivant durant la phase Négociation et Exécution du

---

<sup>79</sup> Le montant des cotisations varie d'une entreprise à l'autre. Sur le site Internet de la NFU, les producteurs voulant souscrire doivent discuter de leur besoin avec un conseiller qui pourra alors évaluer le montant des cotisations à payer (Site Internet NFU, <http://www.nfuonline.com/>, octobre 2008).

processus de contractualisation. Ce service offre un support légal et une assistance financière pour accompagner le producteur lors de désaccords contractuels affectant l'entreprise agricole.

### 2.1.3 Les acheteurs/transformateurs de lait

Le marché du lait en Grande-Bretagne est un marché principalement domestique. La moitié du lait produit est transformée en lait de consommation liquide, le tiers en fromage et le reste en poudre de lait, concentrés, crème, beurre, yogourt et autres produits laitiers. Le lait destiné à la consommation sous forme liquide est vendu pasteurisé à l'état frais dans une proportion de 90%, le reste étant du lait de conservation longue durée<sup>80</sup>. En Angleterre, un acheteur de lait est différencié d'un transformateur de lait. L'acheteur est une organisation, privée<sup>81</sup> ou coopérative, qui contracte avec un producteur laitier pour acheter la matière première alors que le transformateur, privé ou coopératif, transforme le lait. Ainsi, l'acheteur de lait n'est pas nécessairement celui qui transforme le lait. Un petit nombre d'acheteurs de lait opèrent en tant qu'intermédiaire et revendent le lait cru acheté sur différents marchés. Ces acheteurs sont le plus souvent des coopératives. La coopérative *First Milk* est le plus important intermédiaire de ce type.

#### 2.1.3.1 Les transformateurs privés

La Grande-Bretagne recense une centaine d'acheteurs et transformateurs de lait dont les six plus importants achètent et transforment 60% du lait total produit. Les principaux acheteurs et transformateurs de lait au Royaume-Uni sont *First Milk*, *Dairy Crest*, *Dairy Farmers of Britain*, *Milk Link*, *Arla Foods* et *Robert Wiseman Dairies*. En plus de ces entreprises, le Royaume-Uni compte un grand nombre de petites et moyennes entreprises de transformation telles que *Lactalis/McLelland*, *Belton Cheese*, *J. Heler* et *Muller Dairies* ainsi qu'un petit nombre d'acheteurs de lait qui opèrent principalement comme intermédiaires pour fournir différents marchés. Le secteur de la transformation du lait a subi une importante consolidation au cours des dix dernières années. Selon les calculs de *DairyUK*, les quatre plus importantes entreprises transformaient 38% du lait produit au Royaume-Uni en 1994, 44% en 1999 et 50% en 2007 (*DairyUK* [2007]).

---

<sup>80</sup> Lait modifié selon un procédé d'ultra haute température (UHT) ou semblable.

<sup>81</sup> L'« entreprise privée » est considérée ici comme ayant un statut juridique d'entreprise capitaliste.

### 2.1.3.2 Les coopératives

Les coopératives laitières ont une part du marché très importante au Royaume-Uni. En 2007, elles achetaient 70% du lait cru provenant des fermes et transformaient 43% de ce volume, le reste étant vendu à des transformateurs privés (DairyUK [2007]). Malgré leur prévalence, les coopératives ne jouissent pas d'un positionnement des plus concurrentiels. D'une part, les principaux produits qu'elles transforment sont relativement standards et n'ont pas une grande valeur ajoutée. D'autre part, les coopératives ont l'obligation d'acheter le lait de tous leurs membres, même si ces derniers sont très éloignés des usines de transformation. L'effet conjugué de ces deux attributs des coopératives ne leur permet pas d'obtenir des prix intéressants pour leurs fournisseurs<sup>82</sup>.

### 2.1.4 Les groupes laitiers

Le principal rôle des groupes laitiers est de simplifier les relations et de rationaliser les communications entre les producteurs et leur transformateur. Par rationaliser, j'entends organiser et réduire le nombre de communications. Certains groupes sont également impliqués au niveau des décisions d'investissements des producteurs dans les capacités de transformation de leur acheteur. Ces groupes peuvent être de nature formelle ou informelle. En général, un producteur est élu par les membres du groupe pour les représenter auprès de l'acheteur. Aucune statistique sur leur prévalence n'est disponible pour apprécier leur importance. Franks avance toutefois qu'environ 12 à 15% des producteurs gèreraient leurs contrats par l'intermédiaire de groupes laitiers (Franks [2001] p. 632). Les trois principaux transformateurs de lait (*DairyCrest*, *Robert Wiseman Dairies* et *Arla Foods*) gèrent leurs contrats d'approvisionnement avec des groupes laitiers. Certains acheteurs de moindre importance négocient également avec ces groupes de façon plus informelle. Il est à noter que ces groupes n'ont pas pour objectif d'améliorer le pouvoir de négociation des producteurs comme dans le cas des offices de commercialisation. Les contrats signés avec les acheteurs demeurent individuels et la négociation des contrats ne se fait pas sur une base collective. Les groupes laitiers ne font que simplifier et rationaliser des centaines, voire des milliers de relations acheteurs-vendeurs similaires. Je reviendrai plus en détail sur ce point au chapitre 8.

---

<sup>82</sup> Information provenant d'un entretien effectué avec un employé de la National Farmer Union (NFU) en octobre 2007.

### 2.2 Un mode de gouvernance de type contractuel depuis 1994

Depuis le démantèlement des *Milk Marketing Boards* en 1994, la coordination des transactions de lait cru au Royaume-Uni s'opère principalement au travers de contrats directs bilatéraux entre les producteurs et les acheteurs de leur lait. Ce mode de coordination des transactions n'est pas aussi uniforme que dans le cas de la mise en marché collective et plusieurs développements, bien qu'encore marginaux comme les incitations à différentes qualités de lait dans les clauses contractuelles ou le développement de contrats entre producteurs et distributeur pour mieux répondre aux besoins des consommateurs (*dedicated chains*), ont vu le jour au cours des dernières années.

#### 2.2.1 Les contrats d'approvisionnements

Les contrats utilisés dans les transactions de lait entre les producteurs laitiers et les acheteurs sont des contrats écrits. Ils sont dits *evergreen* car ce sont des contrats de court-terme, renouvelables automatiquement. Le contrat ne se termine que lorsque l'une des parties à l'échange désire terminer l'accord. Les parties doivent cependant respecter une « *notice period* » d'une durée de 2 à 18 mois avant de rompre définitivement le contrat d'approvisionnement. Cette période de notification de fin de contrat permet une plus grande stabilité dans l'industrie. La plupart des contrats portent sur la production totale du producteur laitier. Le producteur ne contracte donc généralement qu'avec un seul acheteur. Le contrat final est proposé par l'acheteur et le producteur est preneur de « contrat ». Une fois signé, le contrat engage toutes les parties à l'échange et est considéré comme un contrat commercial légalement reconnu et donc renforcé par le droit coutumier. Le tableau 7.7 présente quelques statistiques (moyenne, écart-type et minimum/maximum) sur la durée des périodes de notification et des contrats provenant de l'enquête effectuée dans le cadre de cette thèse.



Tableau 7.3. Statistiques producteurs laitiers Grande-Bretagne, 2008.

Observations = 62	Moyenne	Écart-type	[Min; Max]
<b>Total</b>			
Durée des contrats en cours (année)	6,9	5,06	[0,02; 14]
Période de notification (mois)	10,7	3,07	[2;18]
<b>Coopératives (42%)</b>			
Durée des contrats en cours (année)	8,6	4,9	[1;14]
Période de notification (mois)	12	2,3	[5;18]
<b>Privés (58%)</b>			
Durée des contrats en cours (année)	5,7	5,3	[0,02;14]
Période de notification (mois)	9,3	3,5	[2;12]

Source : Mon enquête, 2008.

Des 62 producteurs interviewés, 42% vendent leur lait à des coopératives et 58% directement à des transformateurs privés. La durée de la période de notification est en moyenne de 10,7 mois. La plupart des périodes de notification de moins de 12 mois sont associées à des contrats signés récemment. La durée moyenne des contrats de l'échantillon est de 6,9 ans. Lorsque les données des producteurs vendant à une coopérative et celles des producteurs vendant directement à un transformateur privé sont dissociées, certaines différences peuvent être observées. Les périodes de notification des contrats avec une coopérative sont pour la plupart de 12 mois alors que dans les contrats avec les entreprises privées, cette période est en moyenne plus courte (9,3 mois). Pour ce qui est de la durée de contractualisation, il semblerait que les membres de coopératives soient plus « fidèles » à leur acheteur. La durée moyenne des contrats avec des coopératives est de 8,6 ans alors qu'avec les transformateurs privés, elle est de 5,7 ans.

Les principales différences entre types de contrats d'approvisionnement s'établissent au niveau des mécanismes de fixation des prix du lait utilisés (Bates et Pattisson [1997] p.50). Ainsi, deux types de contrats sont distingués <sup>83</sup>:

- Les contrats avec prix de base élevé et bonus faible pour les caractéristiques du produit et/ou le processus de production (qualité du lait, constituants, saisonnalité);

<sup>83</sup> Information obtenue lors d'un entretien réalisé en octobre 2007 auprès de Thomas Hind de la National Farmer Union.

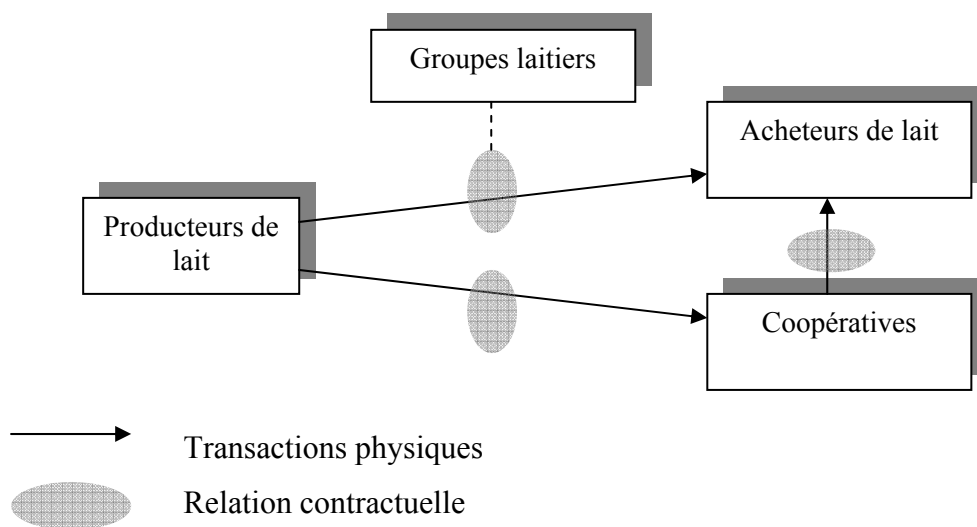
- Les contrats avec prix de base faible et bonus élevé (correspond aux contrats de vente de lait pour la fabrication fromagère).

Les premiers contrats utilisés à la suite de la déréglementation étaient relativement uniformes malgré les différentes utilisations finales du lait<sup>84</sup>. Cette tendance a lentement évolué et aujourd'hui les contrats sont de plus en plus spécifiques selon l'utilisation du lait acheté. L'acheteur qui recherche du lait pour en faire du fromage est surtout préoccupé par la teneur du lait cru en certains constituants comme le taux de protéines et de gras alors que l'acheteur qui désire acheter un lait destiné à la consommation à l'état frais recherchera la stabilité des approvisionnements et des volumes. Ces différentes préoccupations se traduisent par des clauses plus spécifiques et détaillées dans les contrats. En plus de ces clauses plus spécifiques, les contrats contiennent généralement des clauses sur le prix du produit échangé, les constituants du produit, les modalités de ramassage du lait, les coûts de transport, la qualité bactériologique, une clause de rupture de contrat et des clauses d'ajustement du prix. Concernant les clauses d'ajustement du prix, la plupart portent sur des ajustements saisonniers pour encourager la production laitière durant la saison basse et décourager durant la saison haute, des ajustements pour la qualité et des ajustements des charges de transport. Dans le cas des coopératives, les contrats sont un peu plus complexes car ils intègrent également le détail de la relation membre-coopérative. La figure 7.3 montre la direction et la nature des liens entre les différents agents qui échangent le lait cru en Grande-Bretagne.

---

<sup>84</sup> Généralement, le lait servant à faire des produits à haute valeur ajoutée comme le yogourt et le fromage à une valeur supérieure due à certaines de ses caractéristiques.

Figure 7.3. Flux empruntés par les transactions physiques et contractuelles de lait, en Angleterre.



Comme l'indique cette figure, les producteurs vendent directement leur lait aux acheteurs en contractualisant avec ces derniers. Certaines coopératives revendent le lait acheté de leurs membres à des transformateurs privés, également selon un mode de coordination contractuel. Les groupes laitiers, quant à eux, ne contractualisent pas en tant que tel, mais accompagnent la relation contractuelle entre les producteurs laitiers et leur acheteur privé.

Les contrats utilisés dans la filière laitière anglaise sont en constante évolution. La période d'adaptation au changement institutionnel et organisationnel étant chose du passé, les intervenants du secteur cherchent maintenant à rendre ce mode de coordination plus efficace. Dans un document préparé par le Milk Dairy Council (MDC) en 2005, plusieurs problèmes généralement posés par les caractéristiques des contrats utilisés actuellement sont soulevés. Ces problèmes concernent principalement la coordination de l'offre de lait à la demande, les incitations à désaisonnaliser la production et la difficulté à développer la confiance et la coopération entre les partenaires.

La rencontre de l'offre et de la demande ne peut être achevée efficacement puisque la plupart des contrats ne spécifient pas les volumes précis à produire ni la teneur exacte des constituants privilégiés par les secteurs de la filière situés en aval de la production (transformation, distribution, consommation). Les incitations mises en œuvre pour stabiliser la production annuelle (désaisonnaliser la production) ne semblent pas non plus optimales.

## Chapitre VII

Les investissements entrepris par les producteurs pour désaisonnaliser la production étant très importants, seules de fortes incitations peuvent les convaincre d'investir. Mais la plupart des transformateurs considèrent le coût de ces incitations trop important par rapport aux gains qu'ils peuvent en tirer (MDC [2005] p.9). De plus, certains acheteurs cessent d'offrir ces incitations lorsque la production se stabilise, une fois que le producteur a fait les changements nécessaires sur son exploitation. À moyen terme, le comportement des transformateurs finit par induire de la méfiance de la part des producteurs à changer leur système de production.

Enfin, certaines caractéristiques des contrats ne favorisent pas le développement d'un lien de confiance entre partenaires. Les notifications de changement et de résiliation de contrat en sont un exemple. Les contrats permettent aux acheteurs de changer le prix du lait ou les conditions d'achat du lait dans un court délai et même rétroactivement, alors que les producteurs ne peuvent changer d'acheteur pour signifier leur désaccord qu'en respectant le délai de leur période de notification. Un autre exemple concerne la fixation du prix du lait par les acheteurs. Ces derniers basent généralement le prix du lait sur divers indicateurs (changement du prix de la crème, conditions de marché difficiles, offre de lait trop élevée) qui ne sont pas toujours utilisés de façon appropriée ou logique (MDC [2005] p.8). Le manque de transparence dans la détermination des prix par les acheteurs est source de méfiance de la part des producteurs. Le tableau 7.8 résume les caractéristiques générales des contrats de lait cru utilisés en Angleterre et au pays de Galles et leurs effets sur les partenaires contractuels.

Tableau 7.4. Caractéristiques générales des contrats d'approvisionnement en lait en Grande-Bretagne, 2005.

Caractéristiques des contrats d'approvisionnement	Producteur laitier		Acheteur de lait	
	Avantage	Inconvénient	Avantage	Inconvénient
Pas de volume fixe	✓			✓
Longue période de notification de fin de contrat pour le producteur		✓	✓	
Pas de prix fixe		✓	✓	
Manque de données précises sur les constituants du lait		✓		✓
Arrêt des incitations attribuées à la stabilité de l'approvisionnement		✓		✓
Utilisation de divers indicateurs pour déterminer les prix (opacité des prix)		✓	✓	

Source : MDC [2005] p.5.

### 2.2.2 Les organisations

Les principaux organismes impliqués de près ou de loin dans la commercialisation du lait en Angleterre sont les suivants: le *Department for Environment, Food and Rural Affairs* (DEFRA), le *Milk Development Council* (MDC), le *DairyUK*.

#### 2.2.2.1 DEFRA

Le DEFRA est le ministère chargé du secteur de la production laitière au Royaume-Uni. C'est le DEFRA qui gère les politiques laitières de l'Angleterre, la politique laitière de la PAC au Royaume-Uni et les quotas laitiers (DEFRA site Internet [2008]). De plus, ce ministère finance le *Milk Development Council* et compile un certain nombre de statistiques sur la production. Le ministère encadre également un groupe de travail, le *Dairy Supply Chain Forum* (DSCF). Ce groupe a été créé à la suite des conclusions de la Commission Sir Don Curry's<sup>85</sup>. Les objectifs de ce groupe sont d'encourager la coopération entre les différents intervenants de la chaîne agroalimentaire, d'améliorer l'efficacité de la chaîne d'approvisionnement et de faire la promotion d'un développement durable de l'industrie (DEFRA site Internet [2008]). Concrètement, le DSCF organise des rencontres où siègent les représentants des différentes phases de la chaîne afin de discuter des défis que rencontre l'industrie et de trouver des solutions en concertation.

#### 2.2.2.2 DairyCo

Récemment renommé le *Milk Development Council* (MDC), DairyCo est co-financé par les producteurs laitiers (7 millions £/an) et par le gouvernement et l'industrie (5 millions £/an). Le financement des producteurs est directement prélevé sur chaque litre de lait vendu et équivaut à 0,06 pence/litre. *DairyCo* offre plusieurs services à l'industrie en général comme le développement des marchés de consommation, le partage d'information dans la filière mais aussi des services plus spécifiques aux producteurs comme des programmes de gestion de fermes et un service d'évaluation de la génétique des troupeaux. *DairyCo* est également le créateur du « *milkbench* », un programme de comparaison de performance des fermes laitières de type *benchmarking*. Cet outil peut être utilisé par les producteurs qui recherchent des informations sur les prix moyens reçus par les producteurs par exemple.

---

<sup>85</sup> La Commission Sir Don Curry's est une enquête gouvernementale sur l'avenir de l'agriculture et de l'alimentation au Royaume-Uni dont les recommandations ont été publiées en 2002.

### 2.2.2.3 DairyUK

*DairyUK* est l'organisation de représentation professionnelle des entreprises de transformation financée au prorata des volumes de lait transformé par chaque entreprise membre. L'organisation s'assure que les intérêts de ses membres sont représentés lors de l'élaboration des politiques au niveau gouvernemental et offre plusieurs services d'information aux membres mais également certains services commerciaux.

## 3. LA MISE EN MARCHÉ COLLECTIVE DU LAIT ET LES COÛTS DE TRANSACTION

Comme il en a été question au chapitre 3, la théorie des coûts de transaction avance l'hypothèse que les coûts de transaction résultent de la combinaison de certaines dimensions des transactions (spécificité des actifs liés à la transaction, incertitude entourant la transaction, fréquence des transactions) avec deux principales hypothèses comportementales, la rationalité limitée des agents et l'éventualité de comportements opportunistes. L'objectif final de cette section vise à déterminer, à partir de la théorie des coûts de transaction et des fonctions des divers éléments de la mise en marché collective du lait, en quoi ce mode d'organisation des transactions permet de minimiser les coûts de transaction supportés par les producteurs par rapport à un autre mode de coordination hybride plus « marchand » comme les contrats directs utilisés en Grande-Bretagne.

Dans un premier temps, je détermine, à partir de la documentation existante et de mes observations, les sources de coûts de transaction auxquels sont confrontés les producteurs lors de la vente du lait cru. Dans un deuxième temps, à partir des déterminants des coûts de transaction, je discute du mode d'organisation le plus adapté à encadrer les transactions de lait cru dans une optique de minimisation des coûts de transaction. Enfin, dans un troisième temps, j'émet des hypothèses quant à la capacité de la mise en marché collective à minimiser ces coûts à partir des pouvoirs, fonctions, devoirs et règlements des diverses organisations et institutions de ce système. Cet exercice est inédit en ce qui concerne les offices de commercialisation et leur système institutionnel. Les diverses hypothèses émises dans la littérature quant à la capacité des offices de commercialisation à minimiser les coûts de transaction se basent, pour la plupart, sur leurs prédispositions à rationaliser les opérations de contractualisation. Ces suppositions se réfèrent donc, comme la plupart des études qui considèrent les offices comme des monopoles horizontalement intégrés, à la composante de

coordination horizontale des offices. Ce que j'entreprends ici comme analyse vient compléter cette vision classique des offices de commercialisation. Le mode de coordination des transactions de la mise en marché collective est décortiqué afin d'identifier les éléments de ce système qui pourraient avoir un effet de minimisation sur les coûts de transaction générés lors de la coordination verticale des échanges de lait cru.

### 3.1 Les déterminants des coûts de transaction de la vente du lait cru

Les producteurs de lait doivent supporter plusieurs coûts de transaction lorsqu'ils vendent leur production laitière aux entreprises et/ou intermédiaires situés en aval de la chaîne d'approvisionnement agroalimentaire. La littérature sur les déterminants possibles de ces coûts dans le secteur laitier est très restreinte. À partir d'observations faites lors de mes entretiens et de quelques analyses antérieures (Compés López et al. [2007], Dieye [2006]), il apparaît que les coûts de transaction supportés par les producteurs laitiers ont pour principales sources :

- 1) l'asymétrie d'information avec les acheteurs;
- 2) l'incertitude environnementale provenant de la variation des prix du lait;
- 3) la juxtaposition d'incertitude comportementale de la part des acheteurs avec une spécificité temporelle des transactions de lait.

#### 3.1.1 Asymétrie d'information

L'une des sources d'incertitude à laquelle sont exposés les producteurs laitiers est l'asymétrie d'information avec les acheteurs lors de l'établissement du prix du lait à l'usine de transformation. La valeur du lait qui rémunère le producteur est établie en fonction du volume et des composantes du lait. Or, la pesée et l'évaluation de la composition du lait sont opérées à l'usine laitière, sous le contrôle de l'acheteur, ce qui crée une asymétrie d'information entre les partenaires pouvant être une source d'incertitude et donc de coûts de transaction pour les producteurs qui n'ont pas de contrôle sur ces opérations. L'incertitude provenant de l'asymétrie d'information se traduit surtout par des coûts de transaction *ex post* plus élevés. Les acheteurs peuvent se comporter de façon opportuniste et soutirer une partie de la rente des producteurs en sous-évaluant le poids du lait livré ou en falsifiant les résultats de

composition du lait. Un entretien avec un ancien employé d'un important acheteur de lait québécois a mis en lumière l'importance de ce type d'acte opportuniste. Selon cet intervenant, plusieurs acheteurs « trichaient » sur les tests de composition du lait ce qui avait pour effet de diminuer le prix du lait payé au producteur avant la mise en place du plan conjoint provincial en 1980 au Québec. Toujours selon le même intervenant, même les coopératives auraient pratiqué ce genre d'actes opportunistes. L'asymétrie d'information pouvait donc aboutir en une forme de *hold-up* des producteurs qui devaient alors s'engager dans de coûteuses activités de renforcement de l'accord ou de changement d'acheteur.

### 3.1.2 Incertitude environnementale

L'incertitude qui entoure les transactions peut provenir de perturbations exogènes aux décisions des contractants. Cette incertitude, appelée incertitude environnementale, se traduit principalement dans le secteur laitier par des variations de prix du lait et donc de revenus pour les producteurs. Ces variations sont entre autres dues à l'inélasticité de la demande pour le lait<sup>86</sup>. Les quantités demandées en produits laitiers, particulièrement en lait liquide, varient moins que proportionnellement à une augmentation ou une diminution du prix du lait ce qui amplifie les hausses et les baisses du prix payé au producteur. Le prix du lait est de ce fait très variable dans le temps ce qui cause une incertitude permanente sur les revenus du producteur.

### 3.1.3 Incertitude comportementale et spécificité temporelle des transactions de lait

Pour diverses raisons organisationnelles et structurelles, les producteurs laitiers, comme la plupart des producteurs agricoles, évoluent dans des structures de marché oligopsoniques<sup>87</sup>. Cette structure de marché faiblement compétitive désavantage les producteurs agricoles face à leurs acheteurs en termes de pouvoir de négociation. Cela se traduit par la capacité des acheteurs à obtenir un approvisionnement en produits agricoles à des prix plus faibles que dans une structure de marché compétitive, ce qui est une forme de *hold-up* sur le prix payé au producteur. Lorsqu'un actif spécifique, comme la spécificité temporelle du lait discutée au chapitre 3 de cette thèse, est impliqué dans la relation contractuelle, les producteurs deviennent également plus vulnérables aux comportements opportunistes de leurs partenaires

---

<sup>86</sup> Pour une analyse plus approfondie des facteurs affectant la variation des prix des produits agricoles, voir Gouin [2004].

<sup>87</sup> Voir Valentinov [2007] et Gouin [2004] pour un examen plus complet de cette spécificité du secteur agricole.



des secteurs économiques de l'aval (Staatz [1987], Bonus [1986], Hendrikse et Veerman [2000]). Les acheteurs misent sur la perte de valeur du lait due à sa nature périssable afin d'obtenir une part plus importante de la valeur du lait ou de changer les conditions de vente négociées.

Les comportements opportunistes de ce type ne sont possibles que de la part de l'acheteur puisque ce dernier jouit d'une position oligopsonique et que les pertes de valeur du lait n'affectent pas les partenaires avec la même intensité. Le producteur qui ne peut écouler sa production en moins de deux jours perd la totalité de son revenu laitier du marché. L'acheteur qui ne reçoit pas la livraison d'un producteur peut compter sur des approvisionnements en lait de plusieurs autres producteurs. Le fonctionnement et la rentabilité de son entreprise en sont peu ou pas affectés. L'incertitude liée aux comportements opportunistes est endogène à la relation et qualifiée d'incertitude comportementale. Concrètement, les comportements opportunistes peuvent entre autres se manifester par des *hold-up ex post* à la signature du contrat sur le prix payé aux producteurs, des changements apportés au contrat découlant de décisions unilatérales de la part de l'acheteur et des menaces de résiliation de contrat.

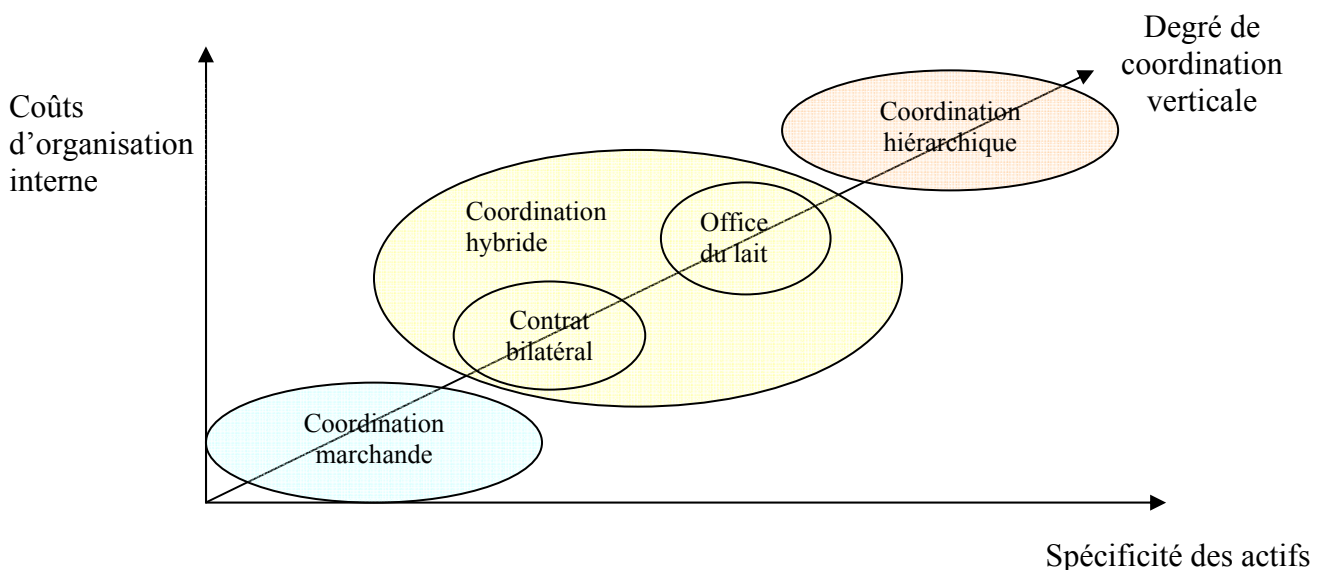
### 3.2 Le mode de coordination qui minimise les coûts de transaction de lait

À la lumière des déterminants des coûts de transaction énumérés dans la sous-section précédente, il apparaît que les transactions de lait cru ont une forte spécificité temporelle et que leur occurrence est entourée d'incertitudes diverses. La théorie des coûts de transaction avance que les transactions ayant de telles caractéristiques doivent préférablement être coordonnées dans des structures de gouvernance hybride ou hiérarchique afin de minimiser l'ampleur des coûts de transaction supportés par les parties prenant part à l'échange. Dans le chapitre 5 de cette thèse, j'ai discuté de la nature organisationnelle de l'office de commercialisation du lait et des contrats directs. À partir d'une grille d'analyse néo-institutionnelle des formes organisationnelles, j'ai pu qualifier ces modes de coordination de formes organisationnelles hybrides. De plus, j'ai pu déterminer que l'office de commercialisation du lait, dû à ses caractéristiques d'agence de vente centralisée, est une forme organisationnelle hybride quasi-hiérarchique alors que les contrats directs se rapprochent plutôt d'une forme organisationnelle hybride près d'une coordination marchande. Donc, bien qu'étant tous deux hybrides, les modes de coordination examinés se situent à des

endroits bien distincts sur le continuum de possibilités organisationnelles hybrides entre le marché et la hiérarchie de Williamson (1985).

Le graphique 7.1 fait état des types de coordination qui devraient être choisis par les agents afin de minimiser les coûts de transaction. La spécificité des actifs est croissante sur l'axe des abscisses, et les coûts d'organisation sont croissants sur l'axe des ordonnées. Ce graphique montre que plus les actifs d'une transaction sont spécifiques, plus le degré de coordination verticale qui permet de minimiser les coûts de transaction doit être fort. Or, comme il en a été question au chapitre 3, plus le degré de coordination est élevé, plus les coûts d'organisation sont également élevés ce qui implique un arbitrage entre l'ampleur des coûts de transaction et des coûts d'organisation internes. Ainsi, le mode de coordination hiérarchique permet de minimiser les coûts de transaction des échanges impliquant une forte spécificité des actifs, mais engendre en contrepartie des coûts d'organisation des transactions à l'intérieur de l'organisation. Le mode de coordination hybride, quant à lui, comporte l'avantage de minimiser une partie des coûts de transaction et d'impliquer moins de coûts d'organisation qu'une coordination hiérarchique (Williamson [1985]).

Graphique 7.1. Coûts d'organisation interne, spécificité des actifs et degré de coordination verticale optimal pour minimiser les coûts de transaction.



Si l'on se focalise uniquement sur la minimisation des coûts de transaction, il semblerait que les transactions de lait cru devraient être coordonnées par une structure de gouvernance ayant un degré de coordination de moyen à fort. L'office de commercialisation du lait, comportant un mode hybride de coordination des transactions se rapprochant d'une coordination hiérarchique, devrait donc être plus efficace pour minimiser les coûts de transaction qu'un mode de coordination plus marchand comme les contrats bilatéraux. La sous-section suivante examine cette hypothèse de façon plus détaillée.

### 3.3 Les hypothèses émises

La mise en marché collective du lait au Québec est très complexe et fait intervenir plusieurs organisations et institutions. À partir de la documentation existante et de différents documents législatifs (Loi, plan conjoint), j'ai dressé une liste de fonctions, devoirs, pouvoirs et règlements des différentes organisations et institutions de la mise en marché collective du lait qui ont un effet potentiel sur l'ampleur des coûts de transaction supportés par les producteurs de ce secteur agricole (tableau 7.5). À partir des déterminants des coûts de transaction de la vente du lait cru énumérés à la sous-section précédente et des divers pouvoirs, fonctions, devoirs et règlements de la mise en marché collective, plusieurs hypothèses peuvent être formulées concernant la capacité de cette forme de coordination à minimiser les coûts de transaction pour les producteurs. Ces hypothèses sont présentées dans la colonne de droite du tableau 7.5.

Plusieurs interventions de la mise en marché collective diminuent les incertitudes environnementale et comportementale auxquelles font face les producteurs en plus de protéger les actifs spécifiques de partenaires commerciaux bilatéralement dépendants et de réduire l'asymétrie d'information. En négociant et en signant tout contrat relatif à la commercialisation du lait, l'office réduit l'incertitude entourant la non-vente et le pouvoir de négociation plus faible des producteurs. D'autres interventions rationalisent les coûts de négociation et de rédaction du processus de contractualisation. L'office établit également les modalités de fixation du prix et de paiement du lait ce qui réduit l'incertitude des producteurs provenant de la variation des prix du lait et de son paiement. Enfin, l'office atténue l'asymétrie de l'information entre les partenaires par la mise en place de normes de classification du lait et de la diffusion d'informations diverses sur les marchés.

## Chapitre VII

L'office de commercialisation n'est pas le seul élément de ce système à posséder la capacité de réduire les coûts de transaction. La Loi sur la mise en marché des produits agricoles, en permettant le regroupement des acheteurs, réduit les coûts de recherche d'un acheteur. Le plan conjoint des producteurs de lait du Québec a pour objectif de protéger le producteur contre la perte ou la détérioration de son lait lorsqu'il est en possession d'un tiers ce qui a pour effet de réduire l'asymétrie d'information avec les acheteurs. Enfin, plusieurs interventions du régulateur visent à réduire les incertitudes environnementales et comportementales des agents, ainsi qu'à diminuer les asymétries d'information entre les agents. Le programme de garantie de paiement du lait, la vérification de la conformité des déclarations d'utilisation du lait par les acheteurs et la gouvernance du tribunal administratif représentent des éléments susceptibles d'avoir des effets dans ce sens.

Tableau 7.5. La mise en marché collective du lait au Québec et ses effets potentiels sur les coûts de transaction des producteurs.\*

Fonctions, devoirs, pouvoirs et règlements	Effets potentiels sur les coûts de transaction des producteurs
<b>Office de commercialisation (FPLQ)</b>	
Signe tout contrat relatif à la mise en marché du lait - Négociation centralisée	- Diminution des coûts de négociation et de rédaction de contrats (rationalisation) - Diminution du risque de non-vente (I) - Diminution de l'incertitude entourant le pouvoir de négociation plus faible des producteurs (I, AS)
Établit les modalités de fixation du prix	- Diminution de l'incertitude entourant la fixation du prix du lait (I)
Collecte et diffusion de l'information sur la production, l'état des marchés et les prix	- Rationalisation des coûts liés à la recherche d'information <i>ex ante</i> (rationalisation)
Établit des normes de classification du produit	- Diminution de l'asymétrie d'information entre partenaires (I)
Établit des délais de paiement aux producteurs	- Diminution de l'incertitude entourant le paiement (I, AS)
<b>Loi sur la mise en marché des produits agricoles, alimentaires et de la pêche (L.R.Q., c.M-35.1)</b>	
Permet le regroupement d'acheteurs de lait	- Diminution des coûts de recherche d'un partenaire contractuel
<b>Plan conjoint des producteurs de lait du Québec (1980)</b>	
Protège le producteur contre la perte ou la détérioration du lait lorsqu'il est en possession d'un tiers	- Diminution des effets de l'asymétrie d'information entre les partenaires (I)
<b>Régie des marchés agricoles et agroalimentaire du Québec (RMAAQ)</b>	
Programme de garantie de paiement au producteur	- Diminution de l'incertitude entourant le paiement du lait au producteur en cas de faillite de l'acheteur ou autre (I, AS)
Vérification de la conformité des déclarations d'utilisation du lait par les transformateurs	- Diminution de l'incertitude entourant l'utilisation et le paiement du lait (I, AS) - Diminution de l'asymétrie d'information (I)
Agit en tant que tribunal administratif quasi-judiciaire	-Diminution de l'incertitude découlant du pouvoir de négociation plus faible des producteurs lors de litiges contractuels (I, AS) -Diminution des coûts de transaction du producteur lors de litiges contractuels (AS)

\* La dimension des transactions concernée est indiquée entre parenthèses dans la colonne « Effets potentiels » (I pour incertitude et AS pour actif spécifique).

Il est difficile d'identifier quels pouvoirs, fonctions ou règlements exacts sont à l'origine d'une réduction ou augmentation des coûts de transaction pour les producteurs, surtout lorsque l'action de la mise en marché collective n'est pas de rationaliser une opération contractuelle bien définie mais de diminuer l'incertitude ou l'asymétrie d'information par exemple. L'analyse du lien précis entre les composantes de la mise en marché et leurs effets

sur l'ampleur des coûts de transaction n'est pas entreprise ici, mais pourrait constituer un sujet d'analyse intéressant dans des travaux futurs.

Bien que l'effet précis des éléments de la mise en marché collective sur les coûts de transaction ne soit pas analysé dans cette thèse, je formule l'hypothèse générale que l'institution de la mise en marché collective, et l'office de commercialisation par ses pouvoirs d'agence de vente centralisée, permettent de minimiser les coûts de transaction supportés par les producteurs laitiers par rapport aux contrats directs bilatéraux:

**« En réduisant l'incertitude générale, la coordination des transactions de lait par l'entremise d'une coordination hybride quasi-hiérarchique permet de réduire les coûts de transaction supportés par les producteurs comparativement à un mode de coordination hybride quasi-marchand. »**

C'est cette hypothèse qui est testée dans le chapitre suivant par la mesure des coûts de transaction supportés par les producteurs dans les deux modes de coordination considérés.

## CONCLUSION

L'utilisation de la méthodologie de Benham et Benham (2005) pour mesurer directement les coûts de transaction nécessite de décrire de façon détaillée le processus de contractualisation observé afin de mesurer les coûts en ressources et en temps qui sont générés. Les deux premières sections portaient donc sur la description des processus contractuels dans les deux modes de coordination examinés. Ces descriptions abordent l'identité et le rôle des agents impliqués dans la contractualisation ainsi que l'organisation des transactions au sein de chaque mode. Les transactions sont coordonnées de façon très différente au Québec et en Grande-Bretagne. Les agents impliqués dans la mise en marché collective délèguent leurs opérations de contractualisation à des organisations, l'office dans le cas des producteurs, et le CILQ et Agropur dans le cas des acheteurs. La coordination par contrat direct ne concerne que les agents directement impliqués dans la vente du lait, soit les producteurs et les acheteurs/transformateurs.

## Chapitre VII

La troisième et dernière section du chapitre présente l'hypothèse principale de l'analyse empirique. Cette présentation est construite en trois temps. D'abord, elle répertorie les sources de coûts de transaction que peuvent avoir à supporter les producteurs laitiers lors de la vente de leur lait avec les acheteurs/transformateurs. Elle discute ensuite du mode de coordination qui permettrait de minimiser les coûts de transaction du lait à partir des intuitions de la théorie des coûts de transaction. Enfin, elle décortique les pouvoirs, fonctions et règlements des diverses organisations de la mise en marché collective du lait afin de justifier en quoi ce mode de coordination peut réduire les coûts de transaction supportés par les producteurs. Je termine la section en formulant l'hypothèse que l'office de commercialisation permet de réduire les coûts de transaction par rapport aux contrats bilatéraux. Maintenant que l'hypothèse centrale de la troisième partie de cette thèse est posée, j'entame l'analyse empirique.

## CHAPITRE VIII

### MESURE COMPARATIVE DES COÛTS DE TRANSACTION SUPPORTÉS PAR LES PRODUCTEURS

L'objet de ce dernier chapitre est d'aborder la troisième question de recherche de cette thèse qui est d'évaluer empiriquement l'ampleur des coûts de transaction dans les deux modes de coordination présentés aux chapitres précédents. Cette analyse est centrée uniquement sur les coûts de transaction supportés par les producteurs laitiers. Une étude complète de l'ampleur des coûts de transaction générés ou économisés par la mise en marché collective aurait évidemment nécessité un examen des coûts supportés par les acheteurs<sup>88</sup>. Cette absence de données sur l'ampleur des coûts de transaction fait que je ne pourrai conclure sur l'efficacité transactionnelle globale du mode de coordination de la mise en marché collective. Malgré cela, mon analyse demeure tout de même inédite et jette un éclairage nouveau sur la capacité de la mise en marché collective à réduire les coûts de transaction pour les principaux instigateurs de ce mode de coordination, soit les producteurs. Par ailleurs, les sources de coûts de transaction supportés par les acheteurs, bien qu'ils ne soient pas quantifiés et calculés, sont identifiées dans la première section du chapitre. Une sous-section de la discussion portera précisément sur l'effet de la mise en marché collective sur les coûts de transaction des acheteurs et pourra servir de base de travail pour des travaux futurs sur la question.

Afin de mesurer empiriquement les coûts de transaction associés à un échange, la méthodologie du coût de l'échange suggère de définir une transaction précise pour identifier toutes les ressources utilisées pour l'accomplir. À partir des informations recueillies lors de la première étape de collecte de données, j'ai pu définir et délimiter le processus de contractualisation. Ce chapitre propose donc dans un premier temps de décrire le processus de contractualisation des deux modes de coordination et d'identifier les différents coûts de transaction qui sont générés. Les deux premières sections du chapitre se consacrent à cette tâche. Dans la troisième section, je présente les résultats des mesures et calculs des coûts de transaction pour chacun des modes de coordination dans chacune des phases du processus

---

<sup>88</sup> Bien que cet exercice ait été prévu dès le début de la thèse, des difficultés à obtenir la collaboration des acheteurs en Grande-Bretagne m'ont contrainte à modifier mes plans originaux.



contractuel. La dernière section porte sur la discussion des résultats, notamment la comparaison des coûts dans chacune des phases contractuelles pour les deux modes de coordination, le rôle des coopératives et des groupes laitiers dans la minimisation des coûts de transaction, les coûts de transaction potentiellement supportés par les acheteurs dans la mise en marché collective et l'impact sur les prix du lait dans les deux filières considérées.

### 1. LE DÉROULEMENT DE LA TRANSACTION AU QUÉBEC

Cette première section présente la description détaillée du processus de contractualisation dans la mise en marché collective du lait et l'identification précise des coûts de transaction supportés par les différentes parties prenant part à ce processus, soit la Fédération des producteurs de lait du Québec, le Conseil des industriels laitiers du Québec et Agropur. L'enchaînement des sous-sections se base sur la succession des différentes phases du processus de contractualisation de ce mode de régulation définies au chapitre 6, soit les phases Information, Négociation et Exécution.

#### 1.1 La phase Information

Avant d'entreprendre la négociation proprement dite, les parties voulant s'engager dans un échange collectent différentes informations sur les variables de cette transaction ce qui génère des coûts de transaction. Tous les coûts d'information ne sont cependant pas des coûts de transaction (Allen [1999] p.906). Comme l'a déjà souligné Cheung, Robinson Crusoe devait faire face à des coûts d'information importants sur son île déserte mais tant que ces coûts n'étaient pas engendrés par un échange de droits de propriété avec un autre agent, ils ne constituaient pas des coûts de transaction (Allen [1999] p.906).

Les premières conventions de mise en marché négociées dans le cadre du plan conjoint des producteurs de lait du Québec (1980) ont été signées en 1985. Ces conventions sont généralement renégociées tous les trois ans. Depuis 2002, elles sont signées entre la FPLQ et chacune des deux organisations représentant les acheteurs de lait officiels au Québec<sup>89</sup>. Les

---

<sup>89</sup> Avant 2002, les coopératives étaient représentées par deux acheteurs accrédités : Groupe Lactel Inc. et Agropur. La faillite du Groupe Lactel Inc. et le rachat de ses actifs par Agropur a diminué le nombre d'agents à représenter. L'accréditation de représentation du Groupe Lactel Inc. a alors été révoquée par le régulateur.

## Chapitre VIII

deux conventions sont très similaires. La première convention a probablement été très exigeante en coûts de collecte d'information. Cependant, les conventions subséquentes sont basées sur ce premier modèle et permettent ainsi d'amortir certains coûts initiaux de recherche d'information. Le transport du lait fait l'objet d'une convention différente avec les transporteurs. L'analyse de la convention de transport n'est pas entreprise dans le présent travail puisque les coûts de transport ne sont pas considérés comme des coûts de transaction (cf. chapitre 6, section 2.2).

La recherche d'information dans le cadre du renouvellement des conventions diffère quelque peu de celle entreprise dans une transaction commerciale standard. Les parties n'ont pas à rechercher un partenaire, un produit ou un prix. Le partenaire est désigné d'avance, les produits offerts sont classifiés selon leur utilisation finale, et la fixation du niveau des prix du lait est basée sur le calcul des coûts de production déterminé par la Commission canadienne du lait (CCL). De plus, les prix sont ponctuellement ajustés de façon quasi-automatique. Certains professionnels ont d'ailleurs souligné lors d'entretiens que le temps consacré à la collecte d'information ne constituait pas un coût très important. Par contre, le volet stratégique de préparation à la négociation peut s'avérer plus long et générateur de coûts. Le développement par les parties d'une stratégie de négociation se décompose généralement en trois activités principales qui peuvent se chevaucher:

- Repérage et dénonciation des problèmes rencontrés dans la convention antérieure;
- Utilisation de données internes et/ou externes afin de documenter la stratégie ou de repérer de nouveaux enjeux à la négociation; consultation des membres;
- Élaboration d'une stratégie initiale de négociation.

Le repérage des problèmes rencontrés dans la convention antérieure se fait en continu au fur et à mesure de l'exécution de la convention. Du fait de son étalement dans le temps et de sa nature un peu informelle, cette étape est difficile à quantifier. La seconde étape implique un coût de recherche d'information. Les informations peuvent provenir de sources internes ou externes à l'organisation. Le tableau 8.1 résume la provenance des données utilisées par les différentes organisations lors du développement de la stratégie de négociation. L'étape de collecte d'information n'a pas semblé être à l'origine d'importants coûts sauf dans le cas du CILQ où tous les membres sont consultés. La consultation des membres nécessite une préparation à la consultation pour les employés de l'organisation, une journée entière

## Chapitre VIII

mobilisant les employés de l'organisation et les membres, et une activité de retour sur la consultation afin de trouver un dénominateur commun aux revendications des membres : « En prévision de l'échéance de la convention 2003-2006, le CILQ a entrepris au début de l'année 2006 une consultation élargie de ses membres. Le but de cette consultation consistait à identifier les besoins futurs des membres du CILQ et à cibler les ajustements à apporter à la Convention en vue de son renouvellement. Le CILQ a tenu trois sessions de consultation. Sur la base de cette consultation et par les discussions de son conseil d'administration, le Conseil a défini sa plate-forme de négociation pour le renouvellement de la convention » (Conseil des industriels laitiers du Québec [2006] p.11).

Tableau 8.1. Sources des données utilisées par la FPLQ, le CILQ et Agropur pour préparer la négociation des conventions de mise en marché du lait, Québec.

<b>Sources Internes</b>	<b>FPLQ</b>	<b>CILQ</b>	<b>Agropur</b>
Informations provenant de l'exécution du contrat	✓	✓	✓
Base de données générée en continu	✓		
Expertise des membres		✓	
Consultation des membres		✓	
Base de données interne			✓
<b>Sources Externes</b>			
Vigie en continu	✓	✓	✓
Bases de données externes	✓		

Les informations recueillies lors des deux premières étapes permettent de développer une stratégie de négociation initiale en interne à l'organisation. Dans certaines organisations, cette stratégie initiale est présentée aux représentants des membres, le conseil d'administration (CA) ou le président du conseil. Dans d'autres cas, la consultation des membres à cette étape n'est entreprise que si la stratégie de négociation implique d'importants changements à la stratégie utilisée lors des conventions antérieures.

Le temps consacré aux différentes étapes diffère d'une organisation à l'autre. Le coût supporté par chaque organisation est donc lui aussi différent. Les sources et la nature des coûts de transaction de cette première phase de la contractualisation sont identifiées dans le tableau 8.2 pour chacune des trois organisations.

Tableau 8.2. Source de coûts de transaction lors de la phase de collecte d'information dans la mise en marché collective du lait au Québec.

Étape	Démarche	Coût de transaction	Agents concernés
Recherche d'information	Recherche d'information générale sur le marché, les prix, les produits	Temps*	FPLQ, CILQ, Agropur
Développement stratégie	Repérage convention antérieure	Temps	FPLQ (vigie en continu), CILQ, Agropur
	Recherche d'information externe	Temps et coût monétaire	FPLQ, CILQ, Agropur
	Recherche d'information interne	Temps	FPLQ, CILQ, Agropur
	Préparation à la consultation	Temps	CILQ
	Consultation	Temps	CILQ et ses membres
	Retour sur consultation	Temps	CILQ
	Élaboration de la stratégie	Temps	FPLQ, CILQ, Agropur
	Retour vers les membres si changement exceptionnel d'orientation	Temps	FPLQ
	Présentation aux membres ou CA	Temps	CILQ et ses membres, Agropur

\* L'indicatif temps utilisé dans ce tableau doit être multiplié par le salaire horaire moyen de l'agent qui effectue la tâche afin de rendre compte du coût de transaction en terme monétaire.

## 1.2 La phase Négociation

Une fois l'étape de collecte de données terminée, les parties s'engagent dans la négociation des termes de l'échange. Les parties se rencontrent au sein d'un comité appelé comité des signataires. Ce comité se compose de trois à quatre représentants parmi les élus et les employés permanents de chaque organisation ainsi que d'un représentant de la Régie des marchés agricoles et alimentaires du Québec et du Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec qui assistent aux rencontres du comité en tant qu'observateurs. Le mandat principal de ce comité est de négocier les conventions ou leurs modifications, et de superviser l'application de ces dernières. Le comité des signataires a le pouvoir de régler les problèmes qui surviennent relativement à l'application des conventions et de les modifier si nécessaire. Les décisions prises au sein de ce comité doivent être unanimes et chaque partie a droit à un vote.

## Chapitre VIII

Après avoir convenu d'un échéancier de négociation, le comité des signataires débute les négociations. Chaque partie fait alors état de ses observations et présente ses propositions de changement. L'exercice permet de dégager un ensemble de clauses à négocier et pose la trame de fond des négociations à venir. Le processus de négociation qui s'enclenche ensuite alterne séances autour de la table de négociation et réflexions des organisations à l'interne. Les séances de négociation se déroulent généralement sur une journée entière et toutes les organisations ont mentionné préparer *ex ante* la journée de négociation et l'analyser *ex post*. Le temps de préparation d'une séance de négociation diffère d'une organisation à l'autre, pouvant prendre quelques heures jusqu'à une journée complète. L'analyse *ex post* de la séance de négociation est beaucoup plus laborieuse. Cette analyse comprend généralement une présentation des enjeux à l'équipe interne, une période de réflexion sur les propositions possibles par rapport aux enjeux, des analyses d'impacts de ces propositions sur l'organisation mais aussi sur les autres parties et l'élaboration d'une stratégie « adaptée ». Le temps consacré à l'analyse de la négociation dépend de l'importance des enjeux et est donc très variable. Dans certaines organisations, les stratégies adaptées requièrent une validation auprès du conseil d'administration.

Les agents impliqués dans l'étape de négociation sont le comité des signataires, les groupes de travail à l'interne des organisations, la Régie et le Ministère de l'agriculture. Lorsque les enjeux sont fondamentaux, des membres du conseil d'administration des organisations peuvent également être impliqués. La Régie surveille en tant que secrétaire, gère le droit de parole, préside, accompagne dans le processus et agit en tant que tierce partie. Le MAPAQ agit principalement en tant qu'observateur.

La négociation de conventions de mise en marché du lait peut s'avérer très laborieuse du fait qu'elle soit trilatérale. De fait, trois parties négocient ce qui introduit un volet stratégique important et ajoute à la complexité de la tâche. L'une des parties interrogée a soulevé la difficulté de développer une relation de confiance entre les agents puisqu'au moins deux d'entre eux sont en concurrence directe et que l'office de producteur peut jouer sur cette concurrence pour obtenir des conditions contractuelles plus avantageuses. Toute négociation trilatérale requiert donc passablement de temps car les parties acheteurs doivent prendre en considération les stratégies de l'autre partie acheteur.

## Chapitre VIII

Au fur et à mesure que le processus de négociation aboutit à des consensus, les parties s'engagent dans la rédaction du contrat par l'entremise d'un comité de rédaction. Ce comité est composé d'un représentant de chaque organisation et d'une tierce partie, la Régie. Les amendements proposés et rédigés sont présentés au comité des signataires qui doit ensuite valider. Le temps d'implication des différentes organisations à cette étape n'est pas uniforme. Lors de la dernière négociation, la Fédération des producteurs de lait avait plus particulièrement pris en charge cette tâche.

Lors du processus de négociation, des désaccords peuvent survenir. La partie en désaccord dépose alors un grief. La négociation de la convention 2003/2006 a nécessité un arbitrage devant la RMAAQ concernant l'approvisionnement des usines laitières en lait durant le temps des Fêtes<sup>90</sup>. La décision de la Régie a par la suite été contestée en Cour Supérieure par l'une des parties. Le processus de conciliation et d'arbitrage en vigueur lorsque de tels conflits surviennent est présenté à la sous-section suivante. Certains intervenants ont signalé que ces démarches restent très rares mais qu'elles risquent d'être plus fréquentes au cours des prochaines années puisque certains agents économiques ont des capacités financières accrues, mais aussi parce que les clauses qui ne leur sont pas favorables ont des incidences financières négatives plus importantes. D'autres intervenants ont mentionné que les parties savent pertinemment qu'elles ont tout à gagner à négocier entre elles et à ne recourir aux griefs qu'en cas extrêmes. Une convention négociée en bonne et due forme est plus avantageuse pour toutes les parties en termes de résultat et d'économies réalisées qu'une décision arbitrée imposée qui ne favorise généralement aucune des parties. Ces mêmes intervenants considèrent le taux de réussite des négociations élevé. Il semble donc, à la lumière des propos tenus par les différentes parties, que la représentation de l'importance et des perspectives futures des désaccords ayant lieu à cette étape ne soit pas partagée. Certains intervenants considèrent que les recours à l'arbitrage et aux tribunaux sont minimes et prévoient qu'ils devraient diminuer, alors que d'autres croient qu'ils génèrent des coûts très élevés et qu'ils seront plus fréquents dans le futur. Le tableau 8.3 résume les sources de coûts de transaction pour chacune des parties à l'étape de négociation d'un accord.

---

<sup>90</sup> Un arbitrage impliquant la FPLQ, le CILQ et Agropur sur les dispositions touchant les prix du lait de classe 1 a eu lieu en 2004. Cet arbitrage concernait cependant la convention antérieure.

## Chapitre VIII

Tableau 8.3. Source de coûts de transaction lors de la phase de négociation dans la mise en marché collective du lait au Québec.

Étape	Démarche	Coût de transaction	Agent concerné
Négociation	Échéancier de négociation	Temps*	FPLQ, CILQ, Agropur
	Préparation négociation	Temps	FPLQ, CILQ, Agropur
	Négociation au comité	Temps	FPLQ, CILQ, Agropur
	Analyse et réflexion à l'interne	Temps	FPLQ, CILQ, Agropur
	Validation du conseil d'administration	Temps	FPLQ, CILQ, Agropur
Rédaction	Rédaction du contrat	Temps	FPLQ, CILQ, Agropur
Règlement des désaccords	Conciliation	Temps	FPLQ, CILQ, Agropur
	Arbitrage	Temps et coût monétaire	FPLQ, CILQ, Agropur
	Contestation Cour Supérieure	Temps et coût monétaire	FPLQ, CILQ, Agropur
<b>RMAAQ</b>			
Négociation	Observation	Temps présence	
Rédaction	Accompagnement	Temps	
Règlement des désaccords	Conciliateur	Temps régisseurs et employés	
	Arbitrage	Temps régisseurs et employés	
Validation de l'accord	Homologation de la convention	Temps régisseurs	
<b>MAPAQ</b>			
Négociation	Observation	Temps de présence	

\* L'indicatif temps utilisé dans ce tableau doit être multiplié par le salaire horaire moyen de l'agent qui effectue la tâche afin de rendre compte du coût de transaction en terme monétaire.

### 1.3 La phase Exécution

Une fois les conventions de mise en marché signées, les transactions journalières de lait des fermes aux usines de transformation sont assujetties à leurs conditions. Trois actions principales génératrices de coûts de transaction peuvent survenir à la suite de la conclusion de l'accord : la surveillance de la réalisation du contrat, les éventuelles renégociations dues à des *maladaptations* du contrat et le renforcement du contrat lors de litiges.

### *La surveillance des contrats*

La surveillance du respect des conventions se fait d'abord de façon informelle, par les parties à l'échange mais aussi par les agents qu'ils représentent (producteurs et acheteurs), au rythme des transactions physiques de lait, c'est-à-dire quotidiennement. Les producteurs, les acheteurs, l'office de commercialisation et les organisations de représentation des acheteurs assurent tous, à leur niveau, une certaine surveillance de l'application du contrat. Plus formellement, la surveillance des conventions se réalise au travers de différents comités. Le rôle de ces comités est essentiel à la bonne réalisation de ce type de contrats centralisés. En plus du comité des signataires dont il a été question précédemment dans cette section, trois autres comités sont chargés de veiller à une réalisation harmonieuse des transactions journalières de lait.

Le comité technique est composé de trois représentants de chacune des parties. Il a pour mandat de (1) « *statuer sur la classification des produits laitiers qui servira au paiement du lait livré*<sup>91</sup>, (2) *de veiller au maintien et à l'adaptation d'un système de vérification et de facturation*, (3) *de traiter de tout problème recensé par l'une des parties et d'en faire rapport aux parties* et (4) *d'assurer la mise à jour d'un cahier de mesures administratives* »<sup>92</sup>. La présidence et le secrétariat de ce comité sont assurés par la RMAAQ. Les différents mandats de ce comité permettent de réduire l'asymétrie d'information entre les parties au niveau de la classification des produits, d'encadrer l'adaptation des aspects plus techniques du contrat et de surveiller la bonne application des clauses des conventions.

Le comité de planification des approvisionnements est pour sa part composé de trois représentants de chacune des parties. Ce comité détient plusieurs mandats dont ceux de s'assurer de l'application des règles d'approvisionnement conformes aux objectifs et principes stipulés dans la convention, de gérer et de suivre l'approvisionnement des usines en lait et de trouver des solutions aux différents problèmes de gestion des approvisionnements des usines en lait. La présidence et le secrétariat de ce comité, qui se réunit une fois par mois, sont assurés par la RMAAQ. La présence de ce comité dans l'application des conventions est jugée très importante par tous les intervenants. La coordination de l'approvisionnement des transformateurs en matière première est un enjeu central de la relation contractuelle entre les partenaires. Cela n'est probablement pas étranger au fait que ce comité soit également le plus

---

<sup>91</sup> Le lait livré à un acheteur est payé par composant selon l'utilisation finale du produit.

<sup>92</sup> D'après la description formulée dans les conventions de mise en marché du lait, p.60.



## Chapitre VIII

actif de tous les comités. En accompagnant et en surveillant l'application journalière de la convention, c'est-à-dire les transactions physiques de lait des fermes aux usines de transformation, ce comité apporte une plus grande flexibilité à la coordination centralisée et réglementée.

Le comité sur la qualité est, tout comme les comités décrits précédemment, composé de trois représentants de chacune des parties. Comme son nom l'indique, le comité sur la qualité a pour principales tâches « (1) *d'étudier toute question relative au maintien et à l'amélioration de la qualité du lait collecté et livré aux usines ainsi que de recommander les mesures appropriées aux parties et (2) de proposer aux parties des modifications aux coûts associés aux analyses et au partage de ses coûts* »<sup>93</sup>. La présidence et le secrétariat de ce comité sont assurés par le MAPAQ.

Il existe un autre comité mentionné dans les conventions de mise en marché, mais ce dernier n'est pas impliqué dans la réalisation de l'accord en lui-même. Le comité permanent d'harmonisation des règles de mise en marché canadiennes et québécoises est mandaté pour négocier différentes ententes fédérales-provinciales.

La surveillance des contrats se réalise donc partiellement par l'intermédiaire de ces divers comités. En rapprochant les parties dans un processus continu de dialogue et en permettant de remédier rapidement aux problèmes qui surviennent dans la réalisation des transactions, les comités contribuent probablement à diminuer les actes opportunistes. La pratique tend à confirmer cette hypothèse puisque la plupart des intervenants ont souligné que les comportements opportunistes visant à déroger aux règles consenties dans les conventions sont très rares une fois les conventions signées.

Enfin, la surveillance du respect des conventions est également entreprise par la Régie qui administre un programme de vérification des déclarations d'utilisation du lait par les transformateurs. Ce programme a été décrit au chapitre 7.

---

<sup>93</sup> D'après la description formulée dans les conventions de mise en marché du lait, p.62.

### *Les renégociations*

Les contrats incomplets sont moins coûteux à rédiger et plus flexibles en présence d'incertitude que les contrats plus complets, mais sont également davantage sujets à des renégociations. Dans le cas des conventions de mise en marché, les renégociations *ex post* seraient très longues et coûteuses pour les parties à cause de la nature réglementaire de l'accord et du processus de règlement des différends. Par conséquent, les renégociations ne sont pas possibles. Des modifications peuvent être apportées à la convention si et seulement si la modification fait l'unanimité des parties. Les seules renégociations possibles concernent les prix. La procédure de renégociation est décrite dans la convention. Les prix du lait peuvent être dénoncés soixante jours avant le 1<sup>er</sup> février de chaque année et une nouvelle entente doit aboutir dans les 35 jours suivants la dénonciation sans quoi les parties doivent emprunter la procédure de conciliation et d'arbitrage tel que stipulée dans la convention.

### *Le renforcement de l'accord*

Plusieurs règlements et programmes ont été adoptés pour favoriser la transparence des transactions de lait et la protection contractuelle des agents économiques. Il y a tout d'abord le programme sur la garantie de paiement du lait<sup>94</sup>. Ce programme exige des acheteurs un cautionnement pour le lait qu'ils achètent afin que les producteurs aient l'assurance d'être payés. Ainsi, ce règlement a permis aux producteurs de la coopérative Agrinove d'être payés pour leurs dernières livraisons lors de la cessation de paiements de cet acheteur en 2003. Ensuite, grâce au règlement sur les livres, registres et rapports des entreprises laitières<sup>95</sup>, la RMAAQ peut exiger des usines de transformation une panoplie de renseignements sur la quantité de lait achetée, la teneur en constituant de ce lait, les inventaires de produits laitiers de l'usine, différentes caractéristiques des produits laitiers fabriqués, l'utilisation et la vente des produits fabriqués à partir du lait acheté, etc. Enfin, le règlement sur les normes de paiement du lait « *établit les modalités de détermination du volume du lait collecté à la ferme et livré à une usine laitière, détermine la procédure d'échantillonnage du lait, précise les renseignements à colliger lors de la collecte des échantillons de lait et prévoit la méthode d'analyse des échantillons et l'utilisation de son résultat aux fins de paiement du lait* »<sup>96</sup>. En réduisant l'asymétrie d'information entre les partenaires commerciaux, en mettant en place des dispositifs d'assurance de paiement et en permettant d'avoir facilement accès à des

---

<sup>94</sup> Règlement c. M-35.1, r.243.

<sup>95</sup> Règlement c. M-35.1, r.245.

<sup>96</sup> Règlement c. M-35.1, r.247.

renseignements pouvant être utiles lors de litiges, ces règlements contribuent à diminuer les coûts de transaction.

Les principaux problèmes relatifs à la réalisation de l'accord dans un contrat réglementé se rapportent à des divergences d'interprétation des clauses et d'application de la convention. Le contenu de la convention 2003/2006 a nécessité deux arbitrages devant la RMAAQ dont l'un a été contesté en Cour Supérieure. Les deux arbitrages concernaient la mise à jour de l'annexe 9A des règles d'approvisionnement des usines durant le temps des Fêtes et l'interprétation de l'annexe 3 visant le regroupement d'usines pour fin de calcul des volumes historiques. La décision arbitrée de la RMAAQ sur l'annexe 3 a été contestée en Cour Supérieure et l'issue du litige n'était toujours pas connue en fin d'année 2008. Lorsque des litiges surviennent, les parties doivent entamer une procédure de bonne entente stipulée au chapitre XIII des conventions : *« Tout litige, grief, réclamation ou différend qui prend naissance au cours de la présente convention relativement à son interprétation ou à son application entre un ou des producteurs et/ou la Fédération et un ou des acheteurs et/ou le CILQ et une ou des entreprises coopératives et/ou Agropur sont résolus selon la présente procédure »*<sup>97</sup>.

Les griefs des producteurs à l'encontre des acheteurs ne leur sont pas directement acheminés. Ils sont d'abord soumis à la Fédération et si celle-ci les juge fondés, elle en avise le CILQ ou Agropur par écrit. De même, les griefs des acheteurs à l'encontre de la Fédération sont d'abord soumis au CILQ ou à Agropur et si ces derniers les trouvent fondés, ils en avisent la Fédération. Les griefs acheminés aux organisations (FPLQ, CILQ, Agropur) mènent à la rencontre de leurs représentants respectifs dans les cinq jours pour régler le conflit. La plupart du temps, les griefs sont émis par les organisations elles-mêmes.

Si le grief n'est pas réglé dans les dix jours suivants l'avis de grief ou dans tout autre délai convenu par les représentants des organisations impliquées, les parties vont en conciliation. Un agent nommé par la Régie se voit confier le mandat de conciliateur. Si cette étape échoue, les parties vont en arbitrage devant la RMAAQ. L'arbitrage se déroule devant un tribunal composé d'un arbitre nommé par la Fédération, d'un arbitre nommé par le CILQ ou Agropur et d'un président nommé par les deux arbitres nommés par les parties ou, à défaut d'entente, par la RMAAQ. Le processus d'arbitrage requiert la préparation d'un argumentaire par les

---

<sup>97</sup> Conventions 2003/2006 de mise en marché du lait, Agropur et CILQ, chapitre 13.

parties, la rédaction d'un mémoire à l'usage des régisseurs et des séances d'audience devant ces derniers. La décision du tribunal d'arbitrage doit être rendue dans les 21 jours suivant la nomination du président. Toute décision est finale et obligatoire pour toutes les parties. Les coûts liés à l'embauche d'un président d'arbitrage sont supportés à part égale par les parties impliquées. Si la décision émise par le régulateur n'est pas satisfaisante pour l'une des parties, cette dernière peut contester la décision en Cour Supérieure. Cette démarche nécessite les mêmes étapes qu'un arbitrage mais est beaucoup plus coûteuse pour les parties qui doivent alors faire appel aux services d'avocats.

La procédure de bonne entente utilisée dans ce système de commercialisation comporte certains avantages et inconvénients en termes de coûts de transaction. Pour ce qui est des avantages, la procédure légale est allégée car elle n'est pas soumise à la procédure du code civil. Il n'est par exemple pas nécessaire pour les parties d'être représentées par un avocat. Cette caractéristique de la procédure permet de réduire le coût de résolution des litiges par rapport à une procédure légale conventionnelle. Ensuite, le recours au tribunal spécialisé du régulateur économique permet de régler les différends plus rapidement que dans le système légal conventionnel. Cet avantage s'explique par la présence de régisseurs qui connaissent bien les règlements. Le tribunal spécialisé de la RMAAQ a pour objectif de régler les conflits en moins de 60 jours. Enfin, les coûts en recherche d'information sont réduits du fait que les régisseurs connaissent généralement bien le secteur et qu'en cas d'information insuffisante, les régisseurs peuvent compter sur les employés de la Régie ou sur les parties au lieu de commander des études extérieures coûteuses.

Ces réductions de coûts de transaction sont parfois contrebalancées par l'augmentation d'autres coûts. Bien que le recours à la Régie soit peu fréquent dans le secteur laitier dû à la maturité du secteur en matière de contractualisation réglementée, il n'en demeure pas moins que le processus réglementaire demeure lourd lorsque des litiges éclatent. La conciliation étant un exercice démocratique dans toutes les organisations concernées, les représentants doivent d'abord obtenir un mandat de négociation ce qui implique généralement des ressources internes pour présenter le problème au conseil d'administration ou aux membres. Si le processus se poursuit en arbitrage, les parties doivent préparer leurs stratégies, leurs requêtes ou leurs défenses, les présenter au tribunal et procéder à des retours vers le conseil d'administration ou les membres. Toutes ces actions engagent des ressources humaines et financières qui s'ajoutent aux coûts de transaction supportés par les organisations. Ces coûts

## Chapitre VIII

pourraient même s'accroître dans le futur puisque l'utilisation d'avocats, entre autres, est en constante augmentation<sup>98</sup>. Le tableau 8.4 résume la nature et les sources de coûts de transaction générés lors de la phase Exécution de la contractualisation collective.

Jusqu'à maintenant, j'ai très peu parlé des conflits opposant l'office à ses producteurs. Les cas de litiges liés à la mise en œuvre de la convention sont relativement rares. Selon les informations obtenues de la Fédération des producteurs de lait du Québec, il y aurait eu entre 25 et 30 litiges entre l'office et les producteurs entre 2002 et 2008. Sur ce nombre, cinq dossiers se rapporteraient à l'application des dispositions de la convention de mise en marché. Dans tous ces cas, il s'agissait d'une contestation de pénalités imposées au producteur par l'office à la suite d'une contravention à des normes de qualité du lait livré (présence d'antibiotiques, mauvaises odeurs, adultération par l'eau, etc.). Les autres litiges se rapportent majoritairement à l'application du *Règlement sur les quotas des producteurs de lait* et quelques-uns se rapportent à l'application de la convention du transport du lait. Le traitement de ces litiges est fait par un avocat employé par l'office. Ce dernier a mentionné consacrer 25% de son temps au traitement de ces litiges. La résolution des litiges qui concernent directement la convention de mise en marché compterait donc pour environ 5% de son temps.

Par ailleurs, la confidentialité des dossiers de litiges ne m'a pas permis de connaître l'identité des producteurs concernés. Je n'ai donc pas pu estimer les coûts de transaction que ces producteurs ont pu supporter lors de ces désaccords.

---

<sup>98</sup> Information obtenue lors d'un entretien réalisé en octobre 2006 avec M. René Cormier, régisseur à la RMAAQ.

## Chapitre VIII

Tableau 8.4. Source de coûts de transaction lors de l'étape de réalisation de l'accord dans la mise en marché collective du lait au Québec.

Étape	Démarche	Coût de transaction	Agent concerné
Surveillance	Comité technique	Temps*	FPLQ, CILQ, Agropur
	Comité des approvisionnements	Temps	FPLQ, CILQ, Agropur
	Comité sur la qualité	Temps	FPLQ, CILQ, Agropur
Renégociations	Modifications à l'unanimité	Temps	FPLQ, CILQ, Agropur
	Dénonciation des prix	Temps	FPLQ, CILQ, Agropur
Renforcement de l'accord	Demande de grief	Temps	FPLQ, CILQ, Agropur
	Obtention d'un mandat de conciliation	Temps et temps CA ou membres	FPLQ, CILQ, Agropur
	Conciliation	Temps	FPLQ, CILQ, Agropur
	Arbitrage	Temps	FPLQ, CILQ, Agropur
	Conciliation entre les producteurs et leur office	Temps	FPLQ, producteurs
<b>RMAAQ</b>			
Surveillance	Programme de vérification usines laitières	Temps employés	
Renégociations	Homologation	Temps régisseurs	
Renforcement de l'accord	Arbitrage, conciliation	Temps régisseurs	

\* L'indicatif temps utilisé dans ce tableau doit être multiplié par le salaire horaire moyen de l'agent qui effectue la tâche afin de rendre compte du coût de transaction en terme monétaire.

## 2. LE DÉROULEMENT DE LA TRANSACTION EN GRANDE-BRETAGNE

La présente section entreprend la description du processus de contractualisation du lait en Grande-Bretagne avec pour structure chronologique l'enchaînement des phases contractuelles déterminées au chapitre 6. Un descriptif du processus est donné pour chacune des phases. Les données présentées dans cette section proviennent de l'enquête menée auprès des producteurs laitiers anglais et gallois pour mesurer l'ampleur de leurs coûts de transaction. Le résumé des caractéristiques contractuelles et socio-économiques des entreprises laitières de l'échantillon enquêté est présenté au tableau 8.5. Le tableau montre les données moyennes pour l'ensemble

## Chapitre VIII

des entreprises ainsi que les données séparées pour les producteurs contractualisant avec des coopératives et avec des acheteurs privés.

Tableau 8.5. Caractéristiques socio-économiques des entreprises laitières enquêtées, Angleterre et Pays de Galles, 2008.

Observations = 62	Entreprises livrant leur lait à une coopérative	Entreprises livrant leur lait à une entreprise privée	Total échantillon	[Min; Max] du total
	42%	58%	100%	
Nombre de vaches/ferme	154	181	169	[40; 675]
Rendement/vache/an (litre)	6924	8031	7341	[2300; 10000]
Nbre d'employés temps plein	2,4	2,4	2,4	[1; 8]
Âge de l'exploitant				
30 ans et moins	0%	0%	0%	
31 à 45 ans	25%	29%	28%	
46 à 60 ans	54%	53%	53%	
61 ans et plus	21%	18%	19%	

Source : Mon enquête, 2008.

Des 62 producteurs interviewés, 42% vendent actuellement leur lait à des coopératives et 58% directement à des transformateurs privés. Les producteurs membres de coopératives possèdent en moyenne moins de vaches que les producteurs contractualisant avec des acheteurs privés et leurs rendements annuels par vache sont également plus faibles. Le nombre d'employés à temps plein incluant le producteur est le même pour les entreprises vendant à des coopératives ou à des transformateurs privés, soit 2,4 employés. Pour ce qui est de l'âge des exploitants, aucun des producteurs enquêtés n'a signalé appartenir à la tranche d'âge de 30 ans et moins. La majorité des producteurs se situent dans la tranche d'âge 46 à 60 ans. Les proportions de chacune des tranches d'âge spécifiées dans l'enquête sont sensiblement les mêmes entre les producteurs coopératifs et les producteurs vendant à des transformateurs privés.

### 2.1 La phase Information

La première étape impliquée dans le processus de contractualisation est la recherche d'information sur le produit échangé, son prix et le partenaire commercial potentiel. La recherche d'information sur le produit semble être très brève voire inexistante car le lait est un produit relativement homogène. L'industrie ne distingue pas encore de façon généralisée les diverses qualités ou caractéristiques du lait dans les contrats actuels. Comme l'indique

l'un des professionnels interrogés, la plupart des contrats actuels sont basés sur un engagement de type « je vous achète tout votre lait »<sup>99</sup>. Cette logique évolue vers une plus grande spécificité des contrats, mais pour le moment, l'importance des volumes supplante l'importance des caractéristiques du produit.

La recherche d'un prix est un peu plus laborieuse pour les différentes parties à l'échange. Les prix sont déterminés par les acheteurs et les producteurs sont preneurs de prix. Pour déterminer le prix du lait cru, les acheteurs se basent sur des indicateurs de marché comme le prix des produits de commodité, l'offre de lait sur le marché et le prix offert par les entreprises concurrentes (MDC [2005] p.8). Les acheteurs doivent également prendre en compte leur capacité à payer par rapport à l'utilisation finale du lait et des prix payés par leurs partenaires commerciaux situés en aval de la chaîne d'approvisionnement comme les détaillants par exemple<sup>100</sup>. Cette recherche d'information pour l'acheteur se fait en continu pour certains indicateurs et ponctuellement pour d'autres. Au niveau du producteur, la recherche d'un prix est corrélée à la recherche d'un acheteur.

La recherche d'un partenaire commercial peut être entreprise par le producteur ou l'acheteur. Pour le producteur, cette étape se matérialise généralement en premier lieu par la recherche des prix proposés par les acheteurs potentiels. Les sources d'information peuvent provenir de journaux et magazines spécialisés, du bouche-à-oreille entre producteurs, des informations véhiculées par un acheteur qui cherche des fournisseurs, des sessions de recrutement organisées par les acheteurs, du conseiller laitier, mais également du *Milkbench* du site Internet de DairyCo. Je rappelle que le *Milkbench* est un programme de comparaison de performances des fermes laitières de type *benchmarking*. Le graphique 8.1 fait état des résultats de l'enquête entreprise auprès des producteurs laitiers anglais et gallois concernant leurs préférences pour ces différents moyens de recherche d'information.

---

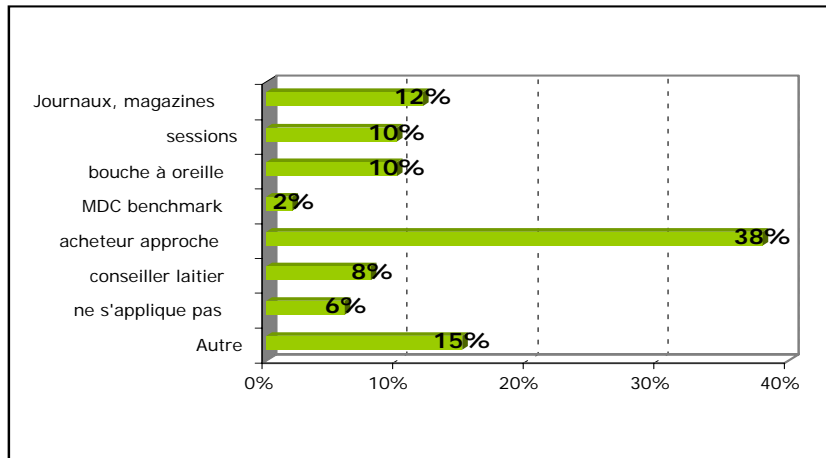
<sup>99</sup> DairyUK 2007.

<sup>100</sup> Information obtenue lors d'un entretien avec M. Peter Dawson de DairyUK en octobre 2007.



## Chapitre VIII

Graphique 8.1. Répartition en pourcentage des moyens de recherche d'information sur un acheteur potentiel par les producteurs laitiers enquêtés, Angleterre et Pays de Galles, 2008.



Source : Mon enquête, 2008.

La source d'information la plus commune semble être l'acheteur directement avec 38% des réponses obtenues. La plupart des producteurs ont mentionné avoir été approché par un acheteur et ne pas avoir cherché de l'information de leur propre initiative. Cette source d'information n'engage que très peu de coûts de transaction pour le producteur puisque c'est l'acheteur qui fait la démarche. Le bouche-à-oreille et les journaux et magazines semblent également être des sources d'informations populaires auprès des producteurs avec respectivement 10% et 12% des réponses pour chacune des sources. Un seul producteur a mentionné avoir utilisé le *benchmark* du site de DairyCo comme source d'information. Les sessions de recrutement représentent 10% des moyens de recherche d'information. Elles sont organisées par les acheteurs et durent en moyenne deux heures. Ces sessions sont l'occasion pour le producteur d'obtenir diverses informations sur l'acheteur, les prix offerts et les conditions de vente du lait. Elles permettent de rencontrer un maximum de producteurs en un minimum de temps pour les acheteurs, leur épargnant d'importants coûts de recherche de partenaires contractuels. Pour ce qui est des sources « autres », trois producteurs ont mentionné être allés rencontrer l'acheteur et un seul a indiqué avoir reçu des informations de son conseiller financier.

Du côté de l'acheteur, plusieurs méthodes de recherche sont disponibles pour trouver un fournisseur. Il peut communiquer directement avec le producteur, organiser des rencontres

## Chapitre VIII

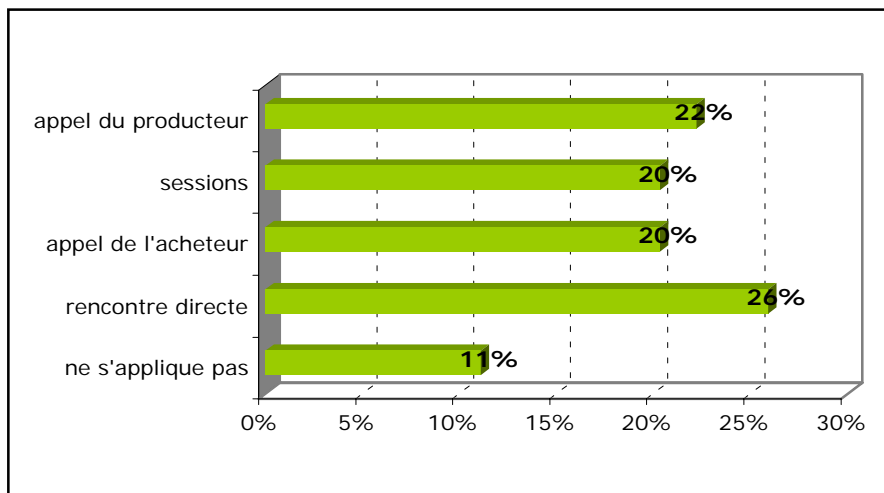
avec un groupe de producteurs, transmettre ses besoins auprès d'un groupe de producteurs par le bouche-à-oreille ou embaucher des employés de recrutement sur le terrain (*fieldstaff*).

La deuxième étape de la phase Information consiste à prendre contact avec le partenaire contractuel. De fait, une fois l'information recueillie sur les partenaires commerciaux potentiels, les agents choisissent le partenaire avec qui ils désirent contractualiser (l'agent choisi). L'agent qui cherche communique alors avec l'agent choisi pour lui signifier son intérêt de vente ou d'achat de lait. La recherche d'information et le contact avec l'agent choisi peuvent se dérouler au cours d'une seule et même étape. Par exemple, les sessions d'information sont souvent le moment pour le producteur d'obtenir de l'information sur un acheteur et de le rencontrer pour lui signifier son intérêt de signer un contrat avec lui. Il me semble pertinent de séparer ici les démarches de recherche d'information et les démarches de contact afin de décortiquer le plus possible cette phase contractuelle. L'enquête a montré que ces démarches étaient distinctes et très différentes. Cette division permet de prendre en compte plus de coûts de transaction que la démarche un peu grossière de recherche d'information.

Plusieurs moyens de contact des agents sont possibles. Le moyen le plus utilisé est la rencontre directe du producteur et de l'acheteur avec 24% des réponses. Les rencontres peuvent se dérouler dans les bureaux de l'acheteur ou chez le producteur. Dans 22% des cas, les producteurs ont mentionné appeler l'acheteur pour lui offrir leur lait. Les acheteurs appellent également les producteurs pour leur signifier leur intérêt d'acheter leur lait. L'enquête a révélé que 20% des producteurs ont reçu un appel d'un acheteur qui leur offrait un contrat. Dans 20% des cas, les sessions de recrutement ont été l'occasion pour les agents de se rencontrer pour signaler leur intérêt de contractualiser. Le graphique 8.2 résume le pourcentage des différents moyens utilisés en Grande-Bretagne pour signifier l'intérêt d'un échange.

## Chapitre VIII

Graphique 8.2. Proportions des moyens utilisés par les producteurs et les acheteurs pour signifier leur intérêt de partenariat contractuel, Angleterre et Pays de Galles, 2008.



Source : Mon enquête, 2008.

Certains groupes laitiers sont impliqués dans la renégociation des contrats avec les acheteurs. L'un de ces groupes a indiqué avoir un employé à temps partiel pour tenir la comptabilité et collecter de l'information sur les marchés pour fin d'utilisation par le groupe lors des renégociations.

Le tableau 8.6 résume les différentes démarches de la phase Information que pourraient avoir à accomplir les agents qui veulent contractualiser, et qui sont sources potentielles de coûts de transaction pour les parties à l'échange. Le tableau différencie les démarches des producteurs, des acheteurs et des groupes laitiers.

## Chapitre VIII

Tableau 8.6. Source de coûts de transaction lors de la phase Information dans la coordination contractuelle directe.

Étapes	Démarche	Coûts de transaction
<b>Producteurs</b>		
Recherche d'un prix et d'un partenaire commercial	Recherche dans les journaux et magazines	Temps*
	Sessions de recrutement	Temps + coût déplacement
	Bouche-à-oreille	Temps <sup>♦</sup>
	Rencontre avec un acheteur	Temps + coût déplacement
	Appel avec un acheteur	Temps
	Discussion avec un conseiller	Temps
Contact avec l'acheteur	Appel avec l'acheteur	Temps
	Rencontre avec l'acheteur	Temps + coût déplacement
	Sessions de recrutement	Temps + coût déplacement
<b>Acheteurs</b>		
Recherche d'un prix	Détermination du prix à offrir à partir d'indicateurs du marché et de l'observation des concurrents	Temps
Recherche d'un partenaire commercial	Rencontre à la ferme	Temps + déplacement
	Sessions de recrutement	Temps + coût d'organisation
	Appel téléphonique	Temps
	Utilisation de « fieldstaff » pour trouver fournisseur	Temps des employés X salaire
Contact avec le producteur	Appel avec le producteur	Temps
	Rencontre avec le producteur	Temps + coût déplacement
	Sessions de recrutement	Temps + coût d'organisation
<b>Groupes laitiers</b>		
Recherche information	Collecte d'information qui pourra éventuellement servir lors de la négociation et des renégociations	Temps employés X salaire

\* L'indicatif temps utilisé dans ce tableau doit être multiplié par le salaire horaire moyen de l'agent qui effectue la tâche afin de rendre compte du coût de transaction en terme monétaire.

♦ Bien que les coûts de transaction associés au bouche-à-oreille soient mesurables en temps, la difficile quantification de cette activité rend sa mesure délicate. Je n'ai donc pas comptabilisé de temps pour cette démarche.

Source : Mon enquête, 2008.

### 2.2 La phase Négociation

Après avoir trouvé un partenaire commercial, les parties s'engagent dans la phase de la négociation des termes de l'accord. Dans le cas anglais, cette phase, tout comme celle de la recherche d'information, est très brève. Les parties ne développent pas de stratégies de négociation complexes comme on peut le retrouver dans la contractualisation avec un office de commercialisation. Cette situation s'explique par le fait que les producteurs n'ont pas de pouvoir de négociation, ce qui se traduit par une « négociation » où les termes de l'accord

sont proposés par l'acheteur et acceptés ou non par le producteur. Le contrat est rédigé par l'acheteur à partir d'un modèle standard à chaque entreprise. Les résultats de l'enquête confortent cette hypothèse. Le tableau 8.7 fait état des réponses obtenues concernant la perception des producteurs par rapport au pouvoir de négociation des acheteurs. Les résultats selon le type d'acheteur, coopérative ou privé, sont présentés ci-dessous.

Tableau 8.7. Réponses des producteurs laitiers anglais et gallois à la question : Considérez-vous le fait de devoir accepter le contrat que votre acheteur vous offre comme un problème?

	Un problème	Un problème majeur	Pas un problème
Coopérative	36%	9%	55%
Acheteur privé	48%	18%	36%
Total	42%	14%	44%

Source : Mon enquête, 2008.

Certains producteurs acceptent le contrat offert par l'acheteur sans en avoir lu les clauses alors que d'autres en lisent les moindres détails et font même appel aux services d'avocats pour vérifier leurs droits et obligations. Les résultats de l'enquête indiquent que 87% des producteurs interrogés ont lu leur contrat. Les producteurs peuvent également utiliser les services de conseils légaux de la NFU pour connaître ou vérifier leurs droits lors de cette étape. Cependant, l'enquête n'a pu confirmer l'utilisation par les producteurs de cette possibilité. La signature du contrat se fait soit par envoi postal dans une proportion de 40%, par la venue de l'acheteur à la ferme dans 45% des cas, par une visite du producteur chez l'acheteur pour 13%, ou lors de sessions de recrutement, ce qui a été le cas pour un des producteurs interrogés.

Quant aux groupes laitiers, leur rôle lors de cette phase est plutôt limité. Tout comme dans le cas des contrats signés directement entre le producteur et l'acheteur, les contrats supervisés par un groupe laitier sont proposés par l'acheteur. Il n'y a donc pas de négociation à proprement parlé. Tous les contrats sont signés sur une base individuelle ce qui limite le pouvoir de négociation des groupes laitiers. À cet égard, une clarification s'impose. L'appellation de ces organisations peut laisser croire qu'elles ont pour objectif d'agir collectivement pour améliorer la situation des producteurs. Selon certains intervenants du secteur, les groupes laitiers n'auraient en fait aucun pouvoir de négociation puisque les

## Chapitre VIII

contrats sont individuels et non collectifs. La clause de notification incluse dans les contrats d'approvisionnement limite la capacité des producteurs à brandir une menace crédible de sanction envers leur acheteur. De plus, le producteur, bien qu'agissant collectivement au sein d'un groupe laitier, peut voir son contrat résilié par l'acheteur et subir les contrecoups d'une mauvaise réputation auprès des autres acheteurs<sup>101</sup>. Les groupes laitiers assurent tout au plus la communication avec les acheteurs lors de la négociation et la représentation des intérêts des producteurs une fois le contrat signé. Au niveau des coûts de transaction, l'action des groupes laitiers durant cette phase peut être à l'origine d'une certaine économie, surtout pour les acheteurs qui n'ont pas à communiquer avec tous leurs fournisseurs mais avec un seul groupe.

Enfin, dans le cas des coopératives, la procédure de négociation est interne à l'organisation. Une fois négocié, le contrat est offert aux membres de la coopérative. Les coûts de transaction engagés directement par les producteurs sont donc les mêmes que dans le cas de contrats avec des acheteurs privés. Le tableau 8.8 résume les actions et les sources potentielles de coûts de transaction supportés par les producteurs et les acheteurs lors de la phase Négociation du processus de contractualisation.

Tableau 8.8. Sources de coûts de transaction lors de la phase Négociation dans la coordination contractuelle directe.

Étapes	Démarches	Coûts de transaction
<b>Producteurs</b>		
Négociation	Acheteur vient à la ferme	Temps*
	Producteur va rencontrer l'acheteur	Temps + coût déplacement
	Échange du contrat par la poste	Temps
	Conseils légaux NFU	Temps
	Lecture du contrat	Temps
<b>Acheteurs</b>		
Négociation	Élaboration d'un contrat	Temps
	Rencontre avec producteur à la ferme	Temps + coût déplacement
	Rencontre producteur chez l'acheteur	Temps
Rédaction	Rédaction du contrat	Temps

\* L'indicatif temps utilisé dans ce tableau doit être multiplié par le salaire horaire moyen de l'agent qui effectue la tâche afin de rendre compte du coût de transaction en terme monétaire.

<sup>101</sup> Cet énoncé est tiré des propos d'un intervenant interviewé. Bien que très rare, de telles situations se seraient produites par le passé.

### 2.3 La phase Exécution

Une fois le contrat signé, les parties s'engagent dans la phase de la réalisation de l'accord. Les principaux coûts de transaction qui peuvent survenir à cette étape proviennent de la surveillance des contrats, des éventuelles renégociations, de la résiliation du contrat et du renforcement de l'accord.

#### *Surveillance des contrats*

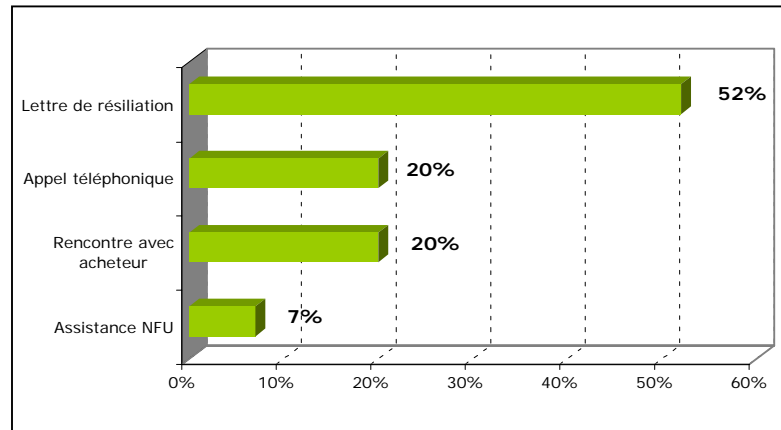
La surveillance du contrat n'est pas formelle pour les producteurs et les acheteurs. Les transactions physiques quasi-quotidiennes de lait permettent aux parties de s'assurer que les termes du contrat sont respectés sans avoir à surveiller son application de façon explicite.

Par ailleurs, les groupes laitiers sont impliqués dans la surveillance de la performance des contrats de leurs membres. Les contrats sont périodiquement revus et leurs clauses sont ajustées en collaboration avec ces groupes selon l'évolution des conditions des marchés. La présence d'un groupe laitier durant cette opération améliore la communication entre les partenaires. La présence d'un interlocuteur unique est loin d'être négligeable pour les acheteurs puisque la plupart des acheteurs concernés comptent souvent des milliers de fournisseurs.

#### *Résiliation des contrats*

Dans la situation où le producteur a déjà un contrat mais qu'il désire le terminer pour changer d'acheteur, il doit s'engager dans une procédure de résiliation de contrat. L'enquête a révélé que 54% des producteurs interrogés ont déjà résilié un contrat par le passé. Les principales démarches qui peuvent être entreprises par un producteur pour résilier son contrat sont d'appeler son acheteur, de le rencontrer, de lui envoyer une lettre ou de faire appel au service de la NFU pour une assistance légale. Le graphique suivant fait état de l'utilisation de chaque démarche par les producteurs anglais et gallois interrogés. L'envoi d'une lettre est de loin la démarche la plus fréquente faite par les producteurs. Qui plus est, cette démarche permet de minimiser les coûts de transaction puisqu'elle n'engage que peu de temps et de ressources monétaires. La résiliation de contrat n'engage généralement pas de coût monétaire. Cependant, certains producteurs voulant résilier leur contrat rapidement pour honorer leur nouveau contrat doivent payer une pénalité ou perdre le bonus du précédent accord.

Graphique 8.3. Pourcentage des principales démarches entreprises par les producteurs pour résilier leur contrat, Grande-Bretagne.



Source : Mon enquête, 2008.

### *Les renégociations*

Dans le processus de contractualisation directe entre un producteur et un acheteur, les renégociations ne se produisent pas vraiment. Les changements faits au contrat ne sont pas négociés puisque l'acheteur peut modifier le prix ou les conditions d'approvisionnement sans l'accord de ses producteurs fournisseurs. Certes, les contrats évoluent et des ajustements y sont apportés, mais les partenaires ne s'engagent pas dans une renégociation des termes de l'échange tel qu'elle est définie dans le cadre théorique de la théorie des coûts de transaction. Il serait cependant imprudent de conclure qu'aucun coût de transaction n'est généré à cette étape puisque aucune renégociation n'a lieu. En fait, des coûts de renégociation sont bel et bien épargnés pour les parties, mais cela se fait au détriment des intérêts du producteur qui se voit imposer des conditions qui ne lui sont pas toujours favorables. Le producteur est alors confronté à un coût d'opportunité car il ne peut obtenir des conditions contractuelles optimales pour sa commercialisation.

Pour ce qui est des groupes laitiers, certains d'entre eux sont très impliqués dans la démarche de renégociation. Ils représentent les producteurs auprès de l'acheteur lorsque des changements aux termes du contrat sont souhaités. Le processus de révision des contrats par ces groupes laitiers implique de nombreuses discussions entre les producteurs et leurs représentants qui siègent dans ces groupes. Ce processus est toutefois très différent de celui qui s'opère dans la mise en marché collective puisque dans cette dernière, les producteurs ne discutent pas directement avec leur office mais au travers d'une structure démocratique de

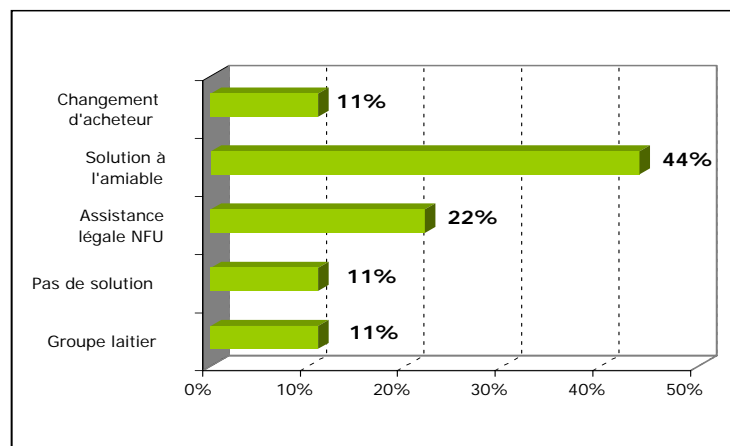


délégation. Une fois un consensus atteint, le groupe laitier communique l'orientation des producteurs à l'acheteur. Ce processus, bien que laborieux, permet de rationaliser les communications entre les producteurs et l'acheteur.

### *Le renforcement de l'accord*

Enfin, 18% des producteurs interrogés dans le cadre de l'enquête ont signalé avoir eu un désaccord contractuel avec leur acheteur. Les principaux modes de règlement de conflits sont l'entente à l'amiable (44%), le recours à l'assistance légale de la NFU (22%), la délégation du conflit au groupe laitier (11%) et le changement de partenaire contractuel (11%) (Graphique 8.4). Certains producteurs (11%) ont signalé n'avoir jamais trouvé de solution avec leur acheteur pour régler le conflit.

Graphique 8.4. Pourcentage des principaux modes de règlement de litiges contractuels utilisés par les producteurs enquêtés, Grande-Bretagne.



Source : Mon enquête, 2008.

Le recours aux tribunaux ou à des mécanismes d'*enforcement* d'ordre privés pour renforcer les contrats est réservé pour les cas de litiges importants. Les raisons sous-jacentes à ce faible taux de recours sont multiples. Tout d'abord, le producteur individuel ne possède généralement pas les ressources financières nécessaires pour renforcer son contrat devant les tribunaux en cas de désaccord contractuel. Aucun des producteurs interrogés n'a signalé avoir utilisé ce mode de renforcement des contrats. Le producteur peut par contre demander une assistance légale à la NFU en cas de besoin s'il a souscrit à ce service en tant que membre. Ce service coûte 29£ par année et 92% des producteurs membres de la NFU y ont souscrit en 2008 (NFU site Internet [2008]). L'enquête a révélé que 22% des producteurs ayant eu un litige se sont prévalus de ce service. Ensuite, le fait que les contrats soient individuels et que

les producteurs aient l'obligation légale d'annoncer leur volonté de résilier leur contrat plusieurs mois à l'avance ne favorise pas les comportements coopératifs entre producteurs pour faire pression sur l'acheteur. Le comportement coopératif entre agents, ingrédient essentiel à la réussite de mécanismes d'*enforcement* privé, ne peut se développer sans un très haut risque de perte au niveau individuel. Les différentes difficultés que rencontrent les producteurs pour résoudre leurs litiges contractuels font que les différends de moindre importance ne sont pas toujours réglés ce qui peut être défavorable pour le producteur qui doit supporter un coût d'opportunité, un coût de *maladaptation* du contrat ou une perte de gain de l'échange.

Quelques producteurs de l'enquête ont mentionné avoir délégué le règlement de leur conflit contractuel à leur groupe laitier. Cette pratique pourrait cependant être plus répandue que les résultats de mon enquête ne semblent le suggérer. De fait, un représentant d'un groupe laitier a mentionné que le groupe serait résolument impliqué dans toutes les disputes entre ses membres et le transformateur. Les groupes laitiers assurent donc peut-être un rôle de minimisation des coûts de transaction supportés par les producteurs lors du renforcement de l'accord.

En étant propriétaire de la coopérative, les producteurs-membres ne devraient pas, en théorie, être confrontés à autant de litiges que les producteurs contractualisant avec des acheteurs privés. L'enquête semble corroborer cette hypothèse. Un seul des producteurs ayant signalé un litige contractuel avec son acheteur depuis 1994 est actuellement membre d'une coopérative. Cependant, ce producteur a récemment changé d'acheteur et l'enquête n'indique pas si l'acheteur précédent était une coopérative ou un transformateur privé.

Les principaux aléas contractuels rencontrés durant la phase *ex post* de la transaction répertoriés dans la littérature sont des désaccords sur les périodes de notification de résiliation de contrat, les changements apportés aux contrats pour désaisonnaliser la production, les cas de faillites d'acheteurs, les ruptures de contrat pour cause de fusion de transformateurs<sup>102</sup>. Les résultats de l'enquête diffèrent un peu de cette énumération. La plupart des litiges entre producteurs et acheteurs signalés dans le cadre de l'enquête sont dus à des changements du prix du lait. Un cas concernait plus précisément l'échantillonnage du lait.

---

<sup>102</sup> Source: Entretien avec la NFU en octobre 2007 et un document du *Milk Development Council* [2005].

## Chapitre VIII

Tableau 8.9. Sources de coûts de transaction lors de la phase Exécution dans la coordination contractuelle directe, Grande-Bretagne.

Étapes	Démarches	Coûts de transaction
<b>Producteurs</b>		
Surveillance	Surveillance quotidienne	Temps*
Renégociation	Aucune	Coût de <i>maladaptation</i>
Résiliation	Appel à l'acheteur	Temps
	Rencontre avec l'acheteur	Temps
	Envoi d'une lettre à l'acheteur	Temps
	Païement d'une pénalité ou perte de bonus	Ressources monétaires
Renforcement	Recours au service légal de la NFU	Temps et ressources monétaires
	Arrangement à l'amiable	Temps
	<i>Statu quo</i>	Coût de <i>maladaptation</i>
	Changement d'acheteur	Temps et ressources monétaires
<b>Acheteurs</b>		
Surveillance	Surveillance quotidienne	Temps
Renégociation	Modifications des contrats	Temps
Renforcement	Règlement avec le groupe laitier	Temps + ressources monétaires
	Arrangement à l'amiable	Temps + ressources monétaires
<b>Organisations</b>		
NFU	Services de conseils légaux	Temps employés X salaire
Groupes laitiers	Renégociation des contrats	Temps
	Règlement de litiges	Temps

\* L'indicatif temps utilisé dans ce tableau doit être multiplié par le salaire horaire moyen de l'agent qui effectue la tâche afin de rendre compte du coût de transaction en terme monétaire.

### 3. LES RÉSULTATS

Avant d'aborder la présentation des résultats des enquêtes, quelques précisions s'imposent sur la nature de la contractualisation des deux modes de coordination ayant des conséquences sur la mesure des coûts de transaction. Concernant la mise en marché collective, étant donné que les données sur les coûts administratifs de l'office sont disponibles, il aurait été possible de calculer une estimation des coûts de transaction basée sur les dépenses d'exploitation internes de l'organisation. Mais cette estimation n'aurait, à mon avis, pas été assez précise puisque les coûts d'administration de l'office comprennent d'autres coûts qui ne sont pas des coûts de transaction. Le tableau 8.10 fait état du bilan des résultats de la Fédération des producteurs de lait du Québec pour l'année 2007. Le budget de l'office du lait est partagé en quatre divisions : le fonds d'administration, le fonds de publicité et promotion, les programmes de

## Chapitre VIII

qualité du lait et le fonds de développement. Ce bilan montre les produits et les charges de chacune de ces divisions sur l'année 2007.

Les coûts de transaction et d'organisation liés à l'établissement et à la mise en œuvre des conventions de mise en marché sont très probablement incorporés dans la division du Fonds d'administration. Les producteurs laitiers québécois ont alloué 12 493 817 \$ canadien à ce fonds en 2007. De ce montant, 7 290 281 \$ ont été consacrés aux charges d'exploitation de cette division et 1 389 904 \$ ont été utilisés dans le cadre de réunions des administrateurs et des membres. La ventilation des produits et des charges disponibles ne permet cependant pas de connaître les montants exacts qui ont été alloués aux différentes phases du processus de contractualisation de vente de lait. Afin d'obtenir une estimation la plus précise possible de l'ampleur des coûts de transaction supportés par l'office et indirectement par les producteurs selon la définition des coûts de transaction retenue précédemment dans cette thèse, une mesure directe des coûts générés lors des opérations de contractualisation de l'office avec ses partenaires a été privilégiée.

## Chapitre VIII

Tableau 8.10 Bilan des résultats de la Fédération des producteurs de lait du Québec pour l'année 2007, en dollars canadien.

	Fonds d'adminis- tration \$	Fonds de publicité et promotion \$	Programmes de qualité du lait \$	Fonds de développe- ment \$	Total 2007 \$
PRODUITS					
Prélèvements	12 493 817	37 055 370		296 589	49 845 776
Retenues- Qualité	-	-	493 818	-	493 818
Programme avec la CCL et le Fonds de promotion P5	-	602 568	-	-	602 568
Intérêts	1 130 148	500 441	-	23 775	1 654 364
CHARGES					
Activités de promotion	-	2 663 157	-	-	2 663 157
Campagnes publicitaires	-	14 483 387	-	-	14 483 387
Contributions et cotisation aux Producteurs laitiers du Canada	862 297	19 126 101	-	-	19 988 398
Contribution à l'UPA	3 314 761	-	-	-	3 314 761
Exploitation	<b>7 290 281</b>	483 609	399 434	-	8 173 324
Formations, information et publications	196 607	-	(2721)	-	193 886
Recherche et quote-part de la perte de Novalait inc.	369 982	-	-	137 129	407 111
Retenues-qualité versées aux entreprises laitières coopératives	-	-	318 932	-	318 932
Réunions des administrateurs et des membres	<b>1 389 904</b>	-	-	-	1 389 904

Source : Rapport annuel de la FPLQ, 2007.

En ce qui concerne la contractualisation en Grande-Bretagne, la mesure des coûts de transaction se limite à un type de relation contractuelle bien précis soit les relations contractuelles directes. La contractualisation directe est définie ici comme étant une transaction où les activités contractuelles (information, négociation, surveillance, exécution) sont entreprises par les agents directement (producteur, acheteur) et non par des intermédiaires.

Cette précision entraîne deux conséquences sur la mesure des coûts de transaction supportés

par les producteurs anglais. Tout d'abord, je ne m'intéresse que secondairement à la relation contractuelle de vente de lait entre les coopératives et les transformateurs privés. Les coopératives achètent plus de lait qu'elles n'en transforment. Elles vendent le surplus à des transformateurs privés et agissent donc comme un intermédiaire entre les producteurs et l'acheteur final. Les coûts de transaction générés par ces ventes sont supportés par les coopératives et indirectement par les producteurs membres. La mesure des coûts de transaction liés à ces échanges nécessite une investigation beaucoup plus poussée auprès des coopératives. Un entretien avec une employée d'une importante coopérative anglaise a été organisé pour mieux comprendre le processus de contractualisation des coopératives et d'évaluer leurs coûts de transaction. Bien que cette coopérative ait été la seule coopérative contactée à vouloir répondre à ma demande d'entretien (quatre coopératives furent contactées à l'hiver 2008), sa collaboration fut très limitée. Les réponses à mes questions sont demeurées vagues et une évaluation quantitative des coûts de contractualisation supportés par cette coopérative n'a pu être possible. Les coopératives, et plus globalement les acheteurs de lait au Royaume-Uni, ont fait l'objet de plusieurs enquêtes et investigations par la *Commission Competition* du Royaume-Uni par le passé<sup>103</sup>. La réticence des coopératives à fournir des informations sur les pratiques de contractualisation provient peut-être de ces expériences passées.

Ensuite, je ne m'intéresse qu'indirectement aux coûts de transaction supportés ou économisés par les groupes laitiers. Mon analyse ne mesure pas directement les coûts de transaction supportés par ces groupes car cela aurait nécessité une enquête auprès de ces derniers pour étudier leur processus contractuel et les coûts rattachés à chaque opération comme dans le cas de l'enquête auprès des producteurs. Cette enquête aurait probablement été beaucoup plus difficile à mener compte tenu de la nature informelle de certains de ces groupes et de l'absence, au sein des groupes formels, d'employés et de représentants permanents. De fait, les quelques groupes d'importance n'emploient que des travailleurs à temps partiel et les représentants élus par les producteurs ont une assignation provisoire. Cette instabilité rend la recherche d'information sur l'ampleur des coûts de transaction supportés par ces organisations au cours des cinq dernières années quasiment irréalisable. Cependant, les coûts

---

<sup>103</sup> La *Commission Competition* est une commission publique indépendante qui veille à ce que les entreprises du Royaume-Uni se livrent une saine compétition. Cette commission effectue des enquêtes sur des pratiques jugées douteuses, tant dans les secteurs non-réglementés que réglementés. Voir le site internet de la *Commission Competition* du Royaume-Uni pour plus d'information sur les enquêtes dans le secteur laitier: <http://www.competition-commission.org.uk/inquiries/subjects/milk.htm>.

## Chapitre VIII

de transaction « absorbés » par ces groupes, c'est-à-dire les coûts de transaction économisés par les producteurs grâce à la présence de ces groupes, sont indirectement supportés par les producteurs membres par le biais d'une souscription annuelle. Les coûts d'adhésion aux groupes laitiers ont été pris en compte lors de l'enquête. Cependant, ces coûts ne sont pas comptabilisés dans les résultats obtenus car je n'ai pu connaître les montants exacts consacrés au processus contractuel et qui constituent donc des coûts de transaction. Je reviendrai plus longuement sur la question des coûts des groupes laitiers dans la sous-section 4 du présent chapitre (cf. section 4.1.3).

Enfin, une dernière précision concerne la période de temps examinée pour évaluer les coûts de transaction. Un horizon de cinq ans a été retenu, soit entre 2003 et 2007. Cette période correspond à la dernière période de contractualisation de l'office de commercialisation du lait au Québec puisque la convention de mise en marché du lait signée en 2003 et échue en 2006 était toujours en vigueur en 2007.

Je rappelle ici le modèle de mesure des coûts de transaction adapté au processus de contractualisation qui s'opère lors de la coordination des transactions de lait.

$$CC_j = \sum_j (I_{jt}, N_{jt}, E_{jt})$$

Pour chacune des phases de contractualisation, Information, Négociation et Exécution, et pour chacun des modes de coordination considérés, les coûts de transaction supportés par les producteurs laitiers entre 2003 et 2007 sont mesurés et additionnés afin d'obtenir un coût de contractualisation total. Les prochaines sous-sections expliquent le détail des calculs effectués pour mesurer les coûts de transaction selon ce modèle.

### 3.1 L'ampleur des coûts de la phase Information

La phase Information de la contractualisation par l'entremise de l'office de commercialisation du lait au Québec a nécessité l'équivalent de 16,5 jours de travail par un professionnel, 24

## Chapitre VIII

jours par un technicien et 12 jours par un élu<sup>104</sup>. Aucun retour ou présentation au conseil d'administration (CA) de producteurs élus n'a été nécessaire lors de la préparation à la négociation pour cette convention. Afin d'obtenir le montant total des coûts de transaction supportés par l'office lors de cette phase, le nombre de journées consacrées par type d'employés à chaque opération de cette phase contractuelle a été multiplié par le coût journalier des employés (tableau 8.11).

Tableau 8.11. Détail du calcul des coûts de transaction de la phase Information de la Fédération des producteurs du lait du Québec, 2003-2008.

Coûts d'information						
			durée (jours)	Coût journalier	Coût	Total \$
Recherche		Professionnels	2,5	600	1 500	
		Techniciens	10	350	3 500	
		Élus	2	500	1 000	
						6 000
Stratégie	Documentation	Professionnels	6	600	3 600	
		Techniciens	12	350	4 200	
		Élus	2	500	1 000	
						8 800
	Développement	Professionnels	8	600	4 800	
		Techniciens	2	350	700	
		Élus	8	500	4 000	
						9 500
Total						24 300

Source : Fédération des producteurs de lait du Québec, entretien effectué en 2008.

Quant à la contractualisation directe en Grande-Bretagne, certains producteurs n'étaient pas en mesure de donner une mesure exacte du temps consacré à certaines opérations de la phase information (blanc de mémoire, incapacité à quantifier). J'ai donc dû déduire un temps moyen nécessaire à l'accomplissement de quelques opérations pour ces producteurs. Ainsi, j'ai établi à partir des réponses des autres producteurs que le temps consacré par un producteur à une session d'information organisée par un acheteur est d'environ 150 minutes en moyenne, temps de déplacement inclus (120 minutes par session et 30 minutes de déplacement), une discussion avec un acheteur pour obtenir de l'information sur ce dernier ou le contacter pour contractualiser dure environ 30 minutes et un appel téléphonique, 15 minutes.

<sup>104</sup> Les données quantifiées qui concernent l'office de commercialisation ont été obtenues grâce aux estimations réalisées par des employés-cadres de l'office impliqués dans le processus de contractualisation.



## Chapitre VIII

Le tableau 8.12 présente les résultats obtenus pour le calcul des coûts de la phase Information. Les cases vides indiquent qu'il n'y a pas de coûts de transaction associés à la description des coûts spécifiés. Les données individuelles collectées auprès des producteurs anglais lors de l'enquête téléphonique ont été additionnées et ensuite divisées par le nombre total de producteurs enquêtés afin d'avoir un montant moyen de coûts de transaction par producteur. Les données recueillies sous forme de coûts d'opportunité en temps de travail ont été traduites en termes monétaires en les multipliant par le salaire horaire des producteurs laitiers anglais publié par la *Royal Association of British Dairy Farmers* (RABDF) en 2005, soit 13,70£. Afin de ne prendre en compte que les coûts de transaction supportés par les producteurs au cours de la même période que l'office de commercialisation, je n'ai retenu que les coûts de transaction générés après 2002. Ce choix implique que les producteurs ayant signé leur contrat avant 2002 ont des coûts de transaction plus faibles, voire nuls dans certains cas. Dans le cas de l'office, je rappelle qu'un technicien représente un coût journalier de 350 dollars canadiens, un professionnel 600\$, un producteur élu 500\$ et un avocat externe 1500\$ (cf. chapitre 6, section 3.2.1). Les montants de chaque opération ont été divisés par le nombre de producteurs laitiers québécois en 2006, soit 7133 producteurs, afin d'obtenir l'ampleur moyenne des coûts de transaction supportés par chaque producteur.

Pour comparer l'ampleur des coûts de transaction d'un pays à l'autre, les montants totaux sont traduits en dollars américains à l'aide de l'index de parité du pouvoir d'achat (PPA) 2005. Le taux de change de l'index de parité du pouvoir d'achat égalise le pouvoir d'achat de différentes monnaies pour un panier de biens donné. En d'autres mots, la conversion des données avec l'index de PPA permet d'éliminer au moins en partie les différences de niveau de prix entre les pays. Pour l'année 2005, le Canada avait un indice de 1,21 et le Royaume-Uni de 0,649 par rapport à l'indice de référence 1,00 des États-Unis. Lorsque l'on convertit les montants de coûts de transaction en dollars canadiens et en livres sterling avec ces indices, on obtient des montants de valeur similaire en dollars américains.

Tableau 8.12. Coûts de transaction de la phase Information supportés par les producteurs laitiers au Québec et en Grande-Bretagne, 2003-2008.

Coûts de transaction	Description	Mise en marché collective	Contractualisation directe
----------------------	-------------	---------------------------	----------------------------

## Chapitre VIII

		Total montant/nombre de producteurs	Total heures/producteur*salaire horaire
Recherche d'information	Recherche d'information	(6000/7133) 0,84\$	(94,92/62)*13,70 20,97£
	Contact avec l'acheteur	-	(36,75/62)*13,70 8,12£
	Documentation de la stratégie	(8800/7133) 1,23\$	-
Développement d'une stratégie de négociation	Élaboration d'une stratégie	(9500/7133) 1,33\$	-
	Retour vers le conseil d'administration	0\$	-
<b>Total par producteur</b>		<b>3,40\$</b>	<b>29,09£</b>
<b>Parité Pouvoir Achat 2005</b>		<b>2,81\$US</b>	<b>44,82\$US</b>

Source: FPLQ, résultats des enquêtes et mes calculs.

### 3.2 L'ampleur des coûts de la phase Négociation

La négociation au sein de la mise en marché collective du lait nécessite plusieurs sessions pour conclure un accord final. Le processus de négociation du contenu des clauses est relativement lent puisque plusieurs allers-retours sont nécessaires entre la table de négociation et la réflexion des organisations en interne. Les séances de négociation durent généralement une journée bien que des rencontres plus intensives soient organisées pour accélérer le processus. À ces séances s'ajoute le temps de préparation et d'analyse en interne. La négociation de la convention 2003/2008 a duré environ dix-huit mois à raison d'au moins une rencontre par mois pour un total approximatif de 38 jours de travail par un professionnel, 6 jours par un technicien et 35,5 jours par un élu. Le temps consacré à la rédaction comptabilise entre six et sept rencontres au sein du comité de rédaction et plusieurs jours de travail de rédaction par un professionnel. Au total, l'office de commercialisation considère avoir passé 15 jours à rédiger la dernière convention. De plus, une conciliation entre les parties et un arbitrage devant la RMAAQ concernant l'approvisionnement des usines laitières en lait durant le temps des Fêtes ont été nécessaires durant la phase négociation. Cet arbitrage a été contesté par les acheteurs en Cour Supérieure générant des coûts de transaction supplémentaires pour l'office. Au total, l'arbitrage et la contestation en Cour Supérieure ont nécessité 14 jours de travail par un professionnel, 1 jour par un technicien, 12 par un élu et 8 par un avocat. Le détail du calcul du montant total de coûts de transaction supportés par l'office est présenté au tableau 8.13.

Tableau 8.13. Détail du calcul des coûts de transaction de la phase Négociation de la Fédération des producteurs du lait du Québec, 2003-2008.

Coûts de négociation
----------------------

## Chapitre VIII

			durée (jrs)	Coût journalier	Coûts	Total
Négociations	Préparation	Professionnels	8	600	4 800	
		Techniciens	6	350	2 100	
		Élus	4	500	2 000	
						8 900
	Sessions de négociation	Professionnels	20	600	12 000	
		Techniciens	0	350	-	
		Élus	20	500	10 000	
						22 000
	Retour et Stratégie	Professionnels	8	600	4 800	
		Techniciens	0	350	-	
		Élus	8	500	4 000	
						8 800
	Orientation par CA	Professionnels	2	600	1 200	
		Techniciens	0	350	-	
		Élus	3,5	500	1 750	
						2 950
Rédaction		Professionnels	15	600	9 000	
		Techniciens	0	350	-	
		Élus	0	500	-	
						9 000
Règlement de différends	Conciliation	Professionnels	6	600	3 600	
		Techniciens		350	-	
		Élus	6	500	3 000	
						6 600
	Arbitrage	Professionnels	6	600	3 600	
		Techniciens	1	350	350	
		Élus	4	500	2 000	
		Avocats	5	1500	7 500	
						13 450
	Cour Supérieure	Professionnels	2	600	1 200	
		Techniciens	0	350	-	
		Élus	2	500	1 000	
		Avocats	3	1500	4 500	
						6 700
Total						78 400

Source : Fédération des producteurs de lait du Québec, entretien effectué en 2008.

Les coûts de transaction lors de la phase Négociation dans la coordination par contractualisation directe ne devraient pas être très élevés puisque les producteurs ont mentionné ne pas négocier les termes de leurs contrats avec les acheteurs. De plus, les

## Chapitre VIII

contrats sont écrits par les acheteurs ce qui fait économiser des coûts pour les producteurs. En ce qui concerne la signature du contrat, le temps consacré par un producteur à la signature et l'envoi du contrat signé a été estimé à environ 15 minutes et une rencontre avec l'acheteur à 30 minutes. Les montants de coûts de transaction présentés au tableau 8.14 ont été calculés à partir de la même procédure de calcul que dans la phase Information.

Tableau 8.14. Coûts de transaction de la phase Négociation supportés par les producteurs laitiers au Québec et en Grande-Bretagne, 2003-2008.

<b>Coûts de transaction</b>	<b>Description</b>	<b>Mise en marché collective</b> Total montant/nombre de producteurs	<b>Contractualisation directe</b> Total heures/producteur*salaire horaire
Négociation	Lecture du contrat	-	(41,50/62)*13,70 9,17£
	Service NFU	-	87£/62 1,40£
	Préparation à la négociation	(8900/7133) 1,25\$	-
	Sessions de négociation	(22 000/7133) 3,08\$	-
	Session d'analyse ex post et élaboration d'une stratégie adaptée	(8800/7133) 1,23\$	-
	Validation par le CA de l'office	(2950/7133) 0,41\$	-
Rédaction	Rédaction du contrat	(9000/7133) 1,26\$	0£
	Signature du contrat	-	(31,25/62)*13,70 6,90£
Litiges durant le processus de négociation	Conciliation	(6600/7133) 0,93\$	-
	Arbitrage	(13450/7133) 1,89\$	-
	Recours en Cour Supérieure	(6700/7133) 0,94\$	-
<b>Total par producteur</b>		<b>10,99\$</b>	<b>17,47£</b>
<b>Parité Pouvoir Achat 2005</b>		<b>9,08\$US</b>	<b>26,92\$US</b>

Source: FPLQ, résultats des enquêtes et mes calculs.

### 3.3 L'ampleur des coûts de la phase Exécution

Depuis la signature de la convention de mise en marché du lait, il y a eu deux arbitrages devant la RMAAQ et un recours en Cour Supérieure. La contestation en Cour Supérieure est

très onéreuse pour les parties, surtout pour les acheteurs qui doivent faire appel aux services d'avocats externes. La FPLQ a intégré ce service et peut donc compter sur les services d'un avocat employé par l'organisation ce qui permet, selon la Fédération, de minimiser ses coûts par rapport à l'embauche d'un avocat contractuel<sup>105</sup>. Jusqu'à présent, la phase Exécution de la convention a nécessité 12 jours de travail par un professionnel, 3,25 pour un technicien, une journée par un élu et 6 jours par un avocat. Le temps consacré aux litiges entre les producteurs et l'office est également comptabilisé dans les calculs. J'ai mentionné dans la sous-section 1.3 de ce chapitre que cinq litiges avec des producteurs avaient concerné la mise en oeuvre de la convention de mise en marché du lait au cours des cinq dernières années. J'avais alors déduit, à partir des informations fournies par l'office, que l'avocat de la FPLQ avait consacré environ 5% de son temps au règlement de ces litiges au cours des 5 dernières années. En reprenant le taux de salaire journalier d'un avocat employé par l'office (600\$), on peut conclure que le salaire annuel incluant les charges sociales, les coûts en matériel de travail de cet avocat est approximativement de 156 000\$ (52 semaines\* 5 jours\* 600\$) et que le coût en salaire consacré aux litiges de producteurs a probablement été d'environ 7800\$ (156 000\$\*0,05). La confidentialité des dossiers de litiges ne m'a pas permis de connaître l'identité des producteurs concernés ni d'estimer les coûts de transaction qu'ils ont pu supporter lors de ces désaccords.

La nature des coûts liés à l'*enforcement* des contrats devrait être très différente pour les producteurs de Grande-Bretagne puisque ces derniers ne règlent généralement pas leurs litiges devant les tribunaux pour des raisons financières, mais plutôt à l'amiable avec leurs acheteurs. Les coûts de transaction d'*enforcement* devraient donc plutôt être liés à des pertes monétaires, de non-vente ou de recours à la NFU pour le producteur. Les pertes des producteurs liées au renoncement des bonus lors de la résiliation des contrats ont été considérées dans la mesure des coûts de transaction puisque ce sont des coûts directement liés à la rupture d'un contrat. Cependant, étant donné que ces pertes ne sont pas considérées comme des coûts de transaction « standards » dans la littérature, je présente deux totaux pour le mode de coordination du lait anglais : un total incluant les pertes de bonus et un total les excluant.

---

<sup>105</sup> La FPLQ emploie un avocat à temps plein qui travaille sur plusieurs dossiers de la Fédération incluant les conventions de mise en marché du lait.

## Chapitre VIII

Par ailleurs, la résiliation d'un contrat entraîne des procédures que certains producteurs n'ont pas pu quantifier en termes de durée. Comme dans le cas de la phase Information, j'ai déterminé une estimation, pour ces producteurs, du temps consacré à certaines opérations à partir de la moyenne des réponses d'autres producteurs. Ainsi, une lettre de résiliation prend environ 30 minutes à écrire et envoyer, un appel 15 minutes et une rencontre avec l'acheteur, 30 minutes. Lorsque le producteur indiquait qu'il avait eu recours aux services légaux de la NFU, le montant de la souscription annuelle pour ce service était comptabilisé dans le montant total de coûts de transaction lié à la résiliation de contrat.

Dans les deux modes de coordination, les coûts de renégociation devraient être minimes puisque la mise en marché collective ne permet pas les renégociations, sauf pour fixer les prix du lait, et que les producteurs anglais ne peuvent renégocier leurs contrats dû à leur position de négociation défavorable. Les coûts de surveillance des contrats devraient être plus élevés dans la mise en marché collective car l'office est impliqué dans tous les comités chargés de veiller à la bonne réalisation des transactions de lait. L'équivalent de 27 jours de travail par un professionnel, 22 jours par un technicien et 10 jours par un élu a été calculé pour la surveillance et la mise en oeuvre de la convention 2003/2008. Le détail du calcul des coûts de transaction supportés par l'office lors de la phase exécution est présenté au tableau 8.15.

Tableau 8.15. Détail du calcul des coûts de transaction de la phase Exécution de la Fédération des producteurs du lait du Québec, 2003-2008.

Surveillance et mise en œuvre
-------------------------------

## Chapitre VIII

			durée (jrs)	Coût journalier	Coûts	Total
Suivi	Comité signataires	Professionnels	10	600	6 000	
		Techniciens	0	350	-	
		Élus	10	500	5 000	
						11 000
	Comité technique	Professionnels	6	600	3 600	
		Techniciens	0	350	-	
		Élus	0	500	-	
						3 600
	Comité approv	Professionnels	8	600	4 800	
		Techniciens	16	350	5 600	
		Élus	0	500	-	
						10 400
	Comité qualité	Professionnels	3	600	1 800	
		Techniciens	6	350	2 100	
		Élus	0	500	-	
						3 900
Mise en oeuvre	Règlement griefs	Professionnels	6	600	3 600	
		Techniciens	3	350	1 050	
		Élus	0	500	-	
						4 650
	Conciliation	Professionnels	0	600	-	
		Techniciens	0	350	-	
		Élus	0	500	-	
						-
	Arbitrage	Professionnels	4	600	2 400	
		Techniciens	0	350	-	
		Élus	2	500	1 000	
						3 400
	Cour Supérieure	Professionnels	2	600	1 200	
		Techniciens	0,25	350	88	
		Élus	0	500	-	
		Avocats	4	1500	6 000	7 288
Total						43 038

Source : Fédération des producteurs de lait du Québec, entretien effectué en 2008, et nos calculs.

Les producteurs anglais, quant à eux, ne surveillent que très informellement leur contrat. Le coût d'opportunité de cette tâche n'a d'ailleurs pas pu être quantifié. Les calculs opérés pour évaluer l'ampleur des coûts de transaction dans les deux modes de coordination sont les mêmes que ceux présentés pour les phases précédentes. Les résultats de mes enquêtes sur l'ampleur des coûts de transaction des deux modes de coordination lors de la phase Exécution sont présentés au tableau 8.16.



## Chapitre VIII

Tableau 8.16. Coûts de transaction de la phase Exécution supportés par les producteurs laitiers au Québec et en Grande-Bretagne, 2003-2008.

Coûts de transaction	Description	Mise en marché collective Total montant/nombre de producteurs	Contractualisation directe Total heures/producteur*salaire horaire	
Surveillance	Comité des signataires	(11 000/7133) 1,54\$	-	
	Comité technique	(3600/7133) 0,50\$	-	
	Comité des approvisionnements	(10 400/7133) 1,46\$	-	
	Comité sur la qualité	(3900/7133) 0,55\$	-	
Renégociation	Renégociation	-	-	
<i>Enforcement</i>	Solution à l'amiable	-	(22/62)*13,70+ 10 387£/62 (coûts monétaires directs) 172,39£	
	Services NFU	-	(87£/62) 1,40£	
	Statu quo	-	Coût d'opportunité?	
	Griefs	(4650/7133) 0,65\$	-	
	Conciliation	0\$	-	
	Arbitrage	(3400/7133) 0,48\$	-	
	Recours en Cour Supérieure	(7288/7133) 1,02\$	-	
	Litiges de l'office avec les producteurs	(7800/7133) 1,09\$		
Résiliation de contrat	Procédure de résiliation de contrat	-	Avec perte bonus (48/62)* 13,70 + (109420£/62) 2422,43£	Sans perte bonus (48/62)* 13,70 10,60£
<b>Total</b>		<b>7,29\$</b>	<b>2596,22£</b>	<b>184,39£</b>
<b>Parité Pouvoir Achat 2005</b>		<b>6,02\$US</b>	<b>4000,34\$US</b>	<b>284,11\$US</b>

Source: FPLQ, résultats des enquêtes et mes calculs.

### 4. DISCUSSION DES RÉSULTATS ET IMPLICATIONS

Cette dernière section du chapitre discute des résultats obtenus et avance des explications quant aux différences observées.

## Chapitre VIII

Le sommaire des résultats obtenus dans la section précédente est présenté au tableau 8.17. Pour chaque mode de coordination, le montant moyen des coûts de transaction supportés par un producteur lors des trois phases contractuelles est exposé. En additionnant les montants des trois phases, des montants totaux de coûts de transaction par producteur de 21,68\$ (17,92\$US) au Québec et 230,95£ (355,86\$US) en Grande-Bretagne sont obtenus pour la période 2003-2007. En agrégeant pour l'ensemble des producteurs de chaque région (multiplication par le nombre de producteurs pour l'année 2006), ces montants sont de 154 643\$ (21,68\$\*7133 producteurs) (127 804\$US) pour la coordination collective et de 2 971 634£ (230,95£\*12 867 producteurs) (4 582 952\$US) pour la contractualisation directe, toujours pour la période 2003-2007. Afin de visualiser l'importance des coûts de transaction de chacune des phases de contractualisation, un pourcentage des coûts par rapport au total est aussi présenté. Ainsi, les coûts de transaction de la phase Information, Négociation et Exécution comptent respectivement pour 16%, 50% et 34% du total des coûts de transaction dans la contractualisation collective et pour 13,5%, 8,5% et 80% dans la contractualisation directe et bilatérale.

Tableau 8.17. Coûts de transaction totaux supportés par les producteurs laitiers des deux régions considérées, 2003-2008.

Types de coûts	Office de commercialisation du lait		Contractualisation directe	
Coûts Information (I)	3,40\$	16%	29,09£	13,5%
Coûts Négociation (N)	10,99\$	50%	17,47£	8,5%
Coûts Exécution (E)	7,29\$	34%	184,39£	80%
Total/producteur 2003-2007	<b>21,68\$</b>	100%	<b>230,95£</b>	100%
Total/producteur 2003-2007, PPA 2005	<b>17,92\$US</b>		<b>355,86\$US</b>	
Total en pourcentage des revenus totaux annuels moyens des fermes de la région considérée	(21,68/5)/258 477\$ <b>0,0017%</b>		(230,95/5)/122 329£ <b>0,038%</b>	
Total 2003-2007	<b>154 643\$</b>		<b>2 974 336£</b>	
Total 2003-2007, PPA 2005	<b>127 804\$US</b>		<b>4 582 952\$US</b>	

Source : Mes calculs.

Pour comparer l'ampleur des coûts de transaction d'un pays à l'autre, les montants totaux sont présentés sous deux formes. Tout d'abord, le total des coûts de transaction est ramené sur une base annuelle et est divisé par le montant des recettes moyennes brutes de lait annuelles des fermes de chacune des régions considérées pour 2006 afin d'obtenir la part en

pourcentage des coûts de transaction dans les recettes totales d'une ferme moyenne. Étant donné que je n'ai pu trouver de données sur les recettes de lait moyennes annuelles brutes des fermes, je les ai calculées à partir des statistiques des *Faits saillants laitiers québécois 2006* et du *Dairy Statistics : an Insider's guide 2007* (Groupe Agéco [2006], MDC [2007]). Ces chiffres, qui sont évidemment approximatifs mais qui relèvent de la même procédure de calcul, ont été obtenus en multipliant le prix du lait reçu par le producteur par le nombre moyen de vaches par exploitation et la productivité moyenne par vache soit :

Dans le cas de l'office du lait:  $(0,6424\$/\text{litre}^{106} * 53,3 \text{ vaches} * 7549 \text{ litres/vache}) =$   
265 877\$ par année

Dans le cas des contrats directs :  $(0,1795\text{£}/\text{litre}^{107} * 97 \text{ vaches}^{107} * 6815 \text{ litres/vache}) =$   
122 329£ par année

La part des coûts de transaction dans les recettes laitières annuelles d'une ferme moyenne au Québec est donc de 0,0017%  $((21,68\$/5 \text{ ans})/258\,477\$)$  et en Grande-Bretagne de 0,038%  $((230,95\text{£}/5 \text{ ans})/122\,329\text{£})$ .

### 3.4 Discussion des résultats

Cette sous-section discute des résultats obtenus dans le cadre de mon investigation empirique sur l'ampleur des coûts de transaction. J'y aborderai successivement la comparaison des montants de coûts de transaction de chaque mode de coordination au niveau agrégé ainsi que pour chacune des phases de contractualisation (4.1.1), le rôle des coopératives dans la minimisation des coûts de transaction (4.1.2), le rôle des groupes laitiers (4.1.3), les coûts de transaction supportés par les acheteurs de lait au Québec (4.1.4) et l'impact sur les prix du lait dans les deux filières (4.1.5).

#### 4.1.1 Comparaison des modes de coordination des transactions de lait

À la lumière des résultats agrégés présentés dans le tableau 8.17, il semblerait que l'ampleur des coûts de transaction soit très différente d'un mode de coordination hybride à l'autre. Les

---

<sup>106</sup> Pour l'année laitière de juillet 2005 à juillet 2006 (Groupe Agéco [2006]).

<sup>107</sup> Le calcul du nombre de vaches par ferme en Grande-Bretagne est le suivant: 100 vaches/ferme Angleterre\*82% des fermes totales + 83 vaches/ferme au Pays de Galles \* 18% des fermes totales) (MDC [2007]).

coûts de transaction supportés par un producteur laitier anglais sont significativement plus élevés que pour un producteur québécois ( $17,92\$US < 355,86\$US$ ). L'importance de l'écart entre ces deux résultats ajoute à la robustesse de cette observation. Même si certaines mesures de coûts sont approximatives, un tel écart permet de conclure formellement sur la capacité de l'office à réduire les coûts de transaction par rapport aux contrats directs de commercialisation. Ces résultats corroborent donc l'hypothèse centrale de cette troisième partie de la thèse concernant la capacité de la mise en marché collective à minimiser les coûts de transaction des producteurs laitiers par rapport à un mode de coordination contractuel hybride plus marchand.

Mais en quoi ce mode de coordination des transactions permet-il de réduire les coûts de transaction supportés par les producteurs? Pour répondre à cette question, une analyse plus détaillée des résultats est entreprise dans les sous-sections suivantes.

### *Les différences de proportion*

Les coûts de transaction supportés par les producteurs lors de la **phase Information** sont relativement faibles dans les deux formes organisationnelles. En Grande-Bretagne, ces coûts comptent pour 13,5% des coûts de transaction totaux. Cette faible part des coûts de transaction de la phase information n'est pas surprenante lorsque les moyens privilégiés par les producteurs pour chercher de l'information sur un acheteur potentiel sont décortiqués. La recherche d'information pour le producteur consiste dans la plupart des cas enquêtés en une proposition de l'acheteur. C'est l'acheteur qui approche le producteur pour lui offrir un contrat. Les producteurs qui se voient offrir un contrat sans avoir à rechercher de l'information sur les acheteurs potentiels ne supportent donc pas de coûts de transaction très importants. Le contact avec l'acheteur est également très bref, un appel téléphonique ou une courte rencontre. Cette observation sur le fonctionnement de la recherche d'un partenaire commercial en Grande-Bretagne pourrait s'expliquer par l'aspect stratégique de l'approvisionnement en matière première des acheteurs. L'importance pour les acheteurs d'optimiser leur capacité de transformation et de stabiliser leurs approvisionnements en lait est primordiale. Ces derniers sont donc très dynamiques lors de cette phase contractuelle car c'est au cours de cette phase que les acheteurs sécurisent leurs approvisionnements.

Au Québec, les coûts de la phase information sont les plus faibles coûts de transaction. Ils ne comptent que pour 16% du total des coûts. Plusieurs éléments de la mise en marché collective

peuvent être évoqués pour expliquer cette faible part des coûts de la phase information. L'agence de vente centralisée qui oblige les producteurs à déléguer leurs opérations de contractualisation à l'office et la Loi L.Q.R. c.M-35.1 qui permet le regroupement des acheteurs pour négocier avec l'office réduisent le nombre d'interlocuteurs et le temps de recherche d'un partenaire contractuel. Les coûts de transaction de recherche des prix et des quantités sont également minimisés car la mise en marché collective du lait établit les modalités de fixation du prix du lait et les quantités disponibles de lait pour chaque usine sur la base de leur utilisation historique. Aussi, la collecte et la diffusion d'information en continu par l'office de commercialisation rationalisent les coûts liés à la recherche d'information.

**Grâce à ses fonctions et pouvoirs, la mise en marché collective permettrait une réelle économie de coûts de transaction dans la phase Information.**

Les coûts de transaction de la **phase Négociation** comptent pour 50% des coûts totaux dans la contractualisation collective et pour 8,5% dans la contractualisation directe. Les résultats du cas de la Grande-Bretagne sont conformes à mes intuitions. Je m'attendais à ce que les coûts de négociation soient très faibles car les producteurs sont preneurs de contrats, ils ne négocient tout simplement pas leur contrat et n'engagent que peu de coûts de transaction lors de la négociation. Les coûts de négociation sont les coûts de transaction les plus faibles de ce mode de coordination. Dans la mise en marché collective, les coûts de la phase Négociation sont, en proportion, les plus importants coûts de transaction. Le processus de négociation des conventions de mise en marché est long et laborieux, et ce pour plusieurs raisons.

La nature réglementaire de la relation contractuelle alourdit la démarche de négociation, mais rend également les conventions rigides une fois signées. Les modifications qui pourraient être apportées aux contrats demanderaient beaucoup de temps et de ressources compte tenu de l'effort démocratique et du cadre réglementaire que doit respecter l'office de commercialisation. L'impossibilité de renégocier une convention une fois cette dernière approuvée n'est probablement pas étrangère à cette situation. Ainsi, les parties cherchent à rédiger des contrats relativement complets et précis qui les protégeraient de toute éventualité. La négociation de tels contrats est évidemment longue et coûteuse. L'étape négociation constitue également une étape stratégique pour les questions d'approvisionnement en lait des acheteurs puisque c'est lors de la négociation que les règles quant aux quantités de lait allouées à chaque usine sont fixées. L'approvisionnement en matières premières des

entreprises de transformation évoluant dans un marché où la quantité de lait est contingentée revêt une importance capitale pour la croissance de ces dernières. L'importance de cette phase pour toutes les parties explique la durée du processus et son coût. Enfin, la négociation à trois parties incorpore un élément stratégique qui complexifie l'élaboration de stratégies de négociation.

**La phase Négociation de la mise en marché collective demande beaucoup de ressources et génère d'importants coûts de transaction pour l'office et les producteurs compte tenu de son aspect stratégique. Cependant, les accords conclus ne sont pas renégociés au cours de leur durée ce qui permet d'économiser des coûts de transaction *ex post* et la démarche de négociation telle que préconisée dans ce système diminue l'occurrence de *hold-up* de la part des parties lors de cette étape.**

Les coûts de transaction de la **phase Exécution** sont les coûts les plus importants du processus de contractualisation dans la forme organisationnelle contractuelle bilatérale. Ces coûts comptent pour 80% des coûts totaux si les pertes de bonus sont exclues du calcul. Ces coûts consistent essentiellement en des coûts de renforcement des contrats lors de règlements à l'amiable. Tous les producteurs ne sont pas concernés par ces coûts puisqu'une minorité d'entre eux, soit 18% des producteurs enquêtés, ont eu des litiges contractuels avec leur acheteur par le passé. Cependant, lorsque des conflits éclatent, les producteurs doivent déboursier d'importantes sommes en frais d'avocat et consacrer beaucoup de temps à gérer la situation ce qui explique l'importance des coûts de la phase Exécution par rapport au total des coûts de transaction.

Si les pertes de bonus sont considérées comme des coûts de transaction et incorporés aux résultats totaux, l'analyse change considérablement. Les coûts de cette phase contractuelle passent de 230,95£ à 2596,22£ (4000,34\$US) par producteur et comptent alors pour 98% (2596,22£/2642,78£) des coûts de transaction totaux. Les pertes de bonus peuvent être très importantes pour le producteur individuel. Un producteur a mentionné avoir perdu 45 000£ de bonus lors de la résiliation de son contrat.

Dans le mode de coordination par l'office de commercialisation, les coûts de la phase Exécution représentent 34% des coûts de transaction totaux. Les coûts engendrés durant cette phase proviennent principalement des litiges entre les producteurs et l'office (28%), du

fonctionnement des comités des signataires (18%) et des approvisionnements (17%) ainsi que des recours en Cour Supérieure (12%). L'importance des coûts de transaction *ex post* dans la coordination collective n'est pas très surprenante. J'ai avancé au chapitre 4 de cette thèse que l'institution hybride de la mise en marché collective avait entre autres été mise en place pour pallier l'inefficacité des institutions existantes à renforcer les contrats de commercialisation des producteurs et atténuer les effets néfastes des aléas contractuels. En rééquilibrant les pouvoirs de négociation entre les partenaires commerciaux lors de la phase de contractualisation *ex post*, les fonctions institutionnelles de la mise en marché collective ont pour objectif explicite de renforcer les contrats des producteurs avec leurs acheteurs et de diminuer l'occurrence de *hold-up* et d'aléas contractuels *ex post*. Tous les litiges des producteurs ou de l'office avec les acheteurs sont pris en compte ce qui génère des coûts de transaction. De plus, la résolution de litiges en arbitrage devant la Régie ou en Cour Supérieure engendre des coûts de transaction en ressources humaines et financières considérables. La description du mode de résolution de conflit dans la première section de ce chapitre a montré que ce processus pouvait être long et coûteux pour les parties.

**L'importance de l'ampleur des coûts de transaction supportés par les producteurs lors de la phase Exécution dans les deux modes de coordination examinés est particulièrement interpellant dans le cadre de l'amélioration des performances transactionnelle de ces formes organisationnelles.**

### *Hétérogénéité*

Les résultats de mes quantifications et calculs de coûts de transaction indiquent que l'ampleur des coûts supportés par les producteurs est nettement plus élevée en coordination contractuelle directe qu'en coordination collective par l'intermédiaire d'un office de commercialisation. Une seconde différence entre les modes de coordination des transactions de lait en Grande-Bretagne et au Québec concerne l'hétérogénéité des coûts supportés par les producteurs. Ce point m'apparaît être une différence essentielle entre les deux modes de coordination. La mise en marché collective, comme son appellation l'indique, est un mode de commercialisation collectif. Elle permet aux producteurs de se regrouper pour négocier collectivement les conditions de vente de leurs produits ce qui augmente leur pouvoir de négociation face aux acheteurs qui sont moins nombreux. Une autre conséquence moins bien connue et reconnue de cette structure collective est la mise en commun des coûts de transaction dans les offices qui négocient des conventions. Les coûts de transaction supportés

par ces offices sont agrégés. Les coûts de transaction sont répartis parmi tous les producteurs au prorata des prélèvements faits par l'office sur chaque hectolitre de lait pour financer son fonctionnement. Plus le volume de production commercialisé d'un producteur est important, plus sa contribution au paiement des coûts de transaction est élevée.

En Grande-Bretagne, les résultats de l'enquête montrent que la situation est très différente. Certains producteurs ne supportent que très peu de coûts de transaction alors que d'autres supportent des coûts très importants. Évidemment, quelques producteurs ont mentionné avoir changé plusieurs fois d'acheteurs pour bénéficier d'augmentation de prix du lait au cours des dernières années ce qui a eu pour effet d'augmenter leurs coûts de transaction *ex ante*. Ces producteurs supportent certes des coûts de transaction *ex ante* plus élevés que les producteurs n'ayant pas changé d'acheteurs, mais jouissent également de clauses contractuelles qui leur sont peut-être plus favorables. De plus, les coûts de transaction générés avant la signature d'un contrat ne sont généralement pas de grande ampleur. Les différences de coûts entre producteurs se trouvent surtout au niveau des coûts *ex post*. Certains producteurs ont été impliqués dans des litiges contractuels qui se sont soldés par des pertes financières et de temps importantes. Dans certains cas, les pertes pouvaient atteindre jusqu'à 45 000£ par producteur alors que certains producteurs ne supportent aucun coût de transaction au cours de la période examinée. L'enquête n'a pas révélé de cas de producteurs ayant eu à faire face à la faillite de leur acheteur. Cependant, des cas de faillites d'acheteurs se sont produits par le passé et un intervenant a mentionné lors des entretiens exploratoires que les producteurs perdent souvent beaucoup d'argent lorsque cela se produit. Dans un mode de coordination contractuel individuel, certains producteurs peuvent supporter des coûts de transaction très faibles alors que d'autres supportent des coûts très importants, indépendamment de leur volonté. Des 62 producteurs enquêtés, 10 (16% de l'échantillon) ont mentionné avoir eu à encourir des coûts de résiliation de contrat variant entre 200 et 45 000£ depuis le démantèlement de l'office de commercialisation et 14 (23% de l'échantillon) ont indiqué avoir eu des litiges contractuels avec leur acheteur dont les coûts variaient de 29£ (coût du service de conseils légaux de la NFU) à 10 000£.

**La mise en marché collective du lait, par la mise en commun des coûts de transaction et par son programme de garantie de paiement du lait par les acheteurs, agit comme une**



**assurance collective pour les producteurs, et ce, surtout lors de la phase *ex post* de contractualisation<sup>108</sup>.**

### *Sous-évaluation des coûts de transaction en Grande-Bretagne*

L'une des limites des méthodologies de mesures des coûts de transaction concerne la difficulté de mesurer tous les coûts de transaction. Or, plusieurs coûts sont difficiles à identifier ou quantifier comme les coûts d'opportunité et de *maladaptations* du contrat. Je rappelle ici que les coûts de *maladaptations* sont occasionnés par le fait que les transactions se désajustent, en particulier lorsque les conditions externes qui prévalaient lors de la signature du contrat changent. Mes investigations empiriques tendent à démontrer que ces coûts sont bien présents. En Grande-Bretagne, les pistes qui permettent d'avancer ces suppositions sont nombreuses. Tout d'abord, plusieurs producteurs vendant leur lait à des transformateurs privés (65%) ont mentionné considérer problématique le fait de se voir imposer un contrat sans pouvoir le négocier. L'acceptation d'un contrat qui n'est pas favorable au producteur peut être source de coûts d'opportunité pour ce dernier. Les producteurs membres de coopératives ne supportent probablement pas autant de coûts d'opportunité à ce niveau car l'imposition d'un contrat n'est problématique que pour 42% d'entre eux.

Ensuite, les producteurs anglais ont rarement la chance de pouvoir renégocier leur contrat ce qui peut être une source de coûts d'opportunité ou de *maladaptations* car le contrat peut se désajuster au fil des années et du changement des conditions de commercialisation. L'une des questions posées aux producteurs laitiers lors de l'enquête a révélé que 49% des producteurs anglais auraient voulu renégocier leur contrat une fois ce dernier signé. Certains producteurs anglais ont également mentionné avoir eu des problèmes avec leur acheteur concernant l'échantillonnage (11%), la perte de qualité du lait lors du transport (14%), le paiement du lait (21%), la désaisonnalisation de la production (56%) et le prix du lait (71%)<sup>109</sup>. Ces problèmes peuvent également être la source de coûts d'opportunité qu'il est difficile de quantifier.

---

<sup>108</sup> Je rappelle ici que le programme de garantie de paiement assure aux producteurs le paiement du lait livré jusqu'à concurrence de 60 jours lorsque leur acheteur est en défaut de paiement.

<sup>109</sup> Ces résultats proviennent des réponses des producteurs à la question 2.19 du questionnaire sur l'échantillonnage du lait, le paiement du lait, la perte de qualité du lait, le prix du lait et la désaisonnalisation: Please indicate the extent to which each of the following is a problem to you since you signed your contract; 1 (a problem) ; 2 (a major problem); 3 (not a problem).

Au Québec, les renégociations sont impossibles, exception faite des prix qui sont périodiquement ajustés. Cette situation peut être à l'origine de coûts de *maladaptations*.

À la lumière de ces observations, il semblerait que l'importance des coûts d'opportunité a été sous-estimée. Les coûts de transaction supportés par les producteurs sont donc probablement sous-évalués dans les deux modes de coordination et particulièrement dans le cas de la contractualisation bilatérale. Cette limite n'est pas unique à mon analyse. Comme je l'ai mentionné dans le chapitre 6, les études qui mesurent les coûts de transaction directement sont sujettes à quelques limites dont celle de ne pouvoir mesurer tous les coûts de transaction comme les coûts d'opportunité. Malgré cette limite, les résultats obtenus conservent tout leur intérêt puisque l'ampleur de la différence des coûts de transaction des deux modes de coordination examinés permet de conclure sur leur efficacité transactionnelle respective.

### *Faibles coûts de transaction*

Le dernier point que j'aimerais aborder dans la discussion sur la comparaison de l'ampleur des coûts de transaction des deux modes de coordination examinés concerne les faibles proportions de ces coûts par rapport aux revenus annuels moyens des fermes laitières. Les producteurs laitiers québécois ont supporté en moyenne des coûts de transaction directs équivalents à 0,0017% de leurs revenus bruts laitiers annuels et les producteurs anglais, 0,038%. Les rares études ayant mesuré les coûts de transaction indiquent que les coûts de transaction sont considérables et qu'ils peuvent même affecter la compétitivité des agents. Or, mon analyse suggère que ces coûts sont très faibles dans les deux modes de coordination hybride et qu'ils ne devraient pas affecter sérieusement la compétitivité des entreprises laitières. Ce résultat est quelque peu surprenant puisque la littérature est plutôt unanime sur le sujet, « *transaction costs matters - les coûts de transaction sont importants* ».

Deux interprétations peuvent expliquer ce résultat. Tout d'abord, la méthodologie utilisée pour mesurer les coûts de transaction sous-estime possiblement les coûts de transaction et d'opportunité supportés par les producteurs comme je viens de le mentionner. Ensuite, la raison sous-jacente à la faible ampleur des coûts de transaction se trouve peut-être aussi dans l'adéquation de ces deux modes de coordination hybride par rapport aux dimensions des transactions de lait cru. Selon cette hypothèse, la contractualisation collective avec un office de commercialisation et la contractualisation directe bilatérale permettraient de minimiser les coûts de transaction supportés par les producteurs. Ces coûts sont certes plus faibles dans le

cas de l'office de commercialisation, mais leur ampleur est tout de même très marginale dans le cas des contrats directs.

Une comparaison entre deux modes de coordination très différents, comme le marché et l'intégration verticale par exemple, aurait sans doute donné des résultats plus tranchés. L'étude de Gabre-Madhin, qui mesure les coûts de transaction supportés par les producteurs coordonnant leur vente de grains montre que ces coûts sont très importants sur le marché. Dans le cas laitier, la quasi-absence de mécanismes de coordination marchande pour échanger le lait est peut-être dû au fait que les coûts de transaction sont trop élevés dans ce type de coordination. L'utilisation répandue et pérenne de différentes formes hybrides telles que les coopératives, les contrats de moyens termes et les offices de commercialisation tendrait à démontrer que ces structures de gouvernance sont les plus efficaces.

Par ailleurs, bien que la moyenne des coûts de transaction soit faible, certains producteurs anglais supportent de très importants coûts de transaction comme je l'ai mentionné précédemment. Ces coûts, qui peuvent atteindre plusieurs dizaines de milliers de livres sterling par ferme laitière, peuvent altérer la compétitivité de ces producteurs ce qui rend cette analyse tout à fait pertinente. Pour ces producteurs, les coûts de transaction « *matter* ».

### 4.1.2 Le rôle des coopératives dans la minimisation des coûts de transaction

En 2007, 70% du lait produit en Grande-Bretagne était acheté par les coopératives alors que ces dernières ne transformaient que 61% de leur volume d'achats, le reste du lait étant revendu aux transformateurs privés. Cette situation est plutôt étonnante considérant le fait que les coopératives ne jouissent pas d'un positionnement commercial des plus concurrentiels comme l'avait expliqué un intervenant en Grande-Bretagne. D'une part, les principaux produits qu'elles transforment sont relativement standards et n'ont pas une grande valeur ajoutée. D'autre part, les coopératives ont l'obligation d'acheter le lait de tous leurs membres, même si ces derniers sont très éloignés des usines de transformation. L'effet conjugué de ces deux attributs des coopératives ne leur permet pas d'obtenir des prix intéressants pour leurs sociétaires. La préférence de certains producteurs agricoles pour les coopératives n'est pas unique au cas de la Grande-Bretagne. La présence de coopératives agricoles persiste dans la plupart des pays développés même si ces dernières offrent parfois des prix inférieurs à leurs membres par rapport aux entreprises privées concurrentes.

Plusieurs auteurs se sont intéressés à ce phénomène et de nombreux travaux ont mis en lumière les avantages « autres » des coopératives que les prix payés à la production. L'utilisation de l'économie néo-institutionnelle a particulièrement été éclairante dans ces analyses (Staatz [1987], Cook [1995], Hendrikse et Veerman [2000], Sykuta et Cook [2001]). Ces études émettent l'hypothèse que les coopératives diminueraient les coûts de transaction des producteurs, notamment en les internalisant. Tout d'abord, les coopératives de transformation réduiraient l'incertitude environnementale des producteurs puisqu'elles assurent un débouché à long terme à la production de leurs membres (Cook [1995]). Ensuite, elles diminueraient l'incertitude comportementale liée à la présence d'acheteurs privés ayant un pouvoir de négociation plus important que les producteurs (Staatz [1987]). Les coopératives réduiraient également les coûts de transaction de recherche d'information car elles sont situées plus près des consommateurs que les producteurs (Cook [1995]). Enfin, les coopératives minimiseraient le risque d'occurrence d'un *hold-up* et diminueraient donc les coûts de transaction liés au renforcement du contrat d'approvisionnement (Hendrikse et Veerman [2000]). Une enquête sur les déterminants du choix d'un acheteur effectuée auprès de producteurs laitiers anglais à la suite du démantèlement de l'office de commercialisation du lait a été réalisée par Franks (2001) et vient appuyer cette dernière hypothèse. Les résultats de l'enquête montraient que les producteurs qui avaient exprimé de la crainte par rapport à la sécurité de paiement de leur lait étaient plus enclins à joindre la coopérative *Milk Marque* (Franks [2001] p.634).

La plupart des études qui formulent ces hypothèses de minimisation de coûts de transaction des coopératives sont cependant théoriques et mon étude n'a pas la prétention de faire une analyse empirique de ces suppositions. Il semblerait néanmoins, à la lumière de quelques-uns des résultats, que les producteurs vendant actuellement à une coopérative soient moins préoccupés par le risque de *hold-up* de la part de leur partenaire contractuel dû à un pouvoir de négociation plus faible. Comme l'indique le tableau 8.7 de la deuxième section du présent chapitre, les producteurs membres de coopératives considèrent leur faible pouvoir de négociation comme un problème dans 42% des cas alors que cette proportion est de 65% pour les producteurs vendant à des transformateurs privés. Par ailleurs, un seul producteur interrogé lors de l'enquête, et actuellement membre d'une coopérative, a mentionné avoir eu un conflit menant à un litige contractuel avec son acheteur, sans que les données puissent indiquer si ce producteur était membre de sa coopérative lors du litige.

Ces quelques observations ne me permettent pas de confirmer les hypothèses théoriques sur la capacité des coopératives à réduire les coûts de transaction, bien qu'elles semblent appuyer certaines d'entre elles. Une analyse ciblée utilisant la méthodologie développée dans ce travail pourrait faire l'objet d'un travail ultérieur sur la question.

### 4.1.3 Le rôle des groupes laitiers

En suivant le raisonnement de la théorie des coûts de transaction, les groupes laitiers devraient permettre de réduire les coûts de transaction supportés par les producteurs puisqu'ils rationalisent le processus de surveillance de plusieurs contrats. De plus, les coûts de communication devraient être minimisés grâce à la présence d'un seul interlocuteur entre les producteurs et l'acheteur. Or, les résultats de l'enquête ainsi que les commentaires émis lors des entretiens ne semblent pas toujours confirmer ces intuitions. Par ailleurs, les fonctions et les pouvoirs diffèrent beaucoup d'un groupe à l'autre ce qui rend la généralisation de l'analyse de ces groupes difficile.

Comme je l'ai mentionné auparavant, l'importance des groupes laitiers en Grande-Bretagne n'a jamais été officiellement évaluée. Franks [2001] avance que 12% à 15% des producteurs laitiers anglais seraient membres de ces groupes. Mon enquête n'a pu vérifier ces proportions car plusieurs producteurs contractualisant avec des transformateurs privés ont mentionné qu'ils ne savaient pas s'ils étaient membres ou non d'un de ces groupes. Cependant, les deux plus importants groupes laitiers actifs, *Dairy Crest Direct* lié à *Dairy Crest* et *Arla Foods Milk Partnership* lié à *Arla Foods*, comptent chacun environ 1400 membres ce qui porte le nombre minimum de producteurs laitiers membres de ces groupes à 2800. Sachant qu'en 2007 le Royaume-Uni comptait 17 915 producteurs (DairyCo [2008]), la proportion de producteurs membres de groupes laitiers serait aujourd'hui d'au moins 16%.

Mais quel est l'impact des groupes laitiers sur les coûts de transaction supportés par les producteurs? Tout d'abord, il importe de préciser que ces groupes sont liés à un transformateur de produits laitiers. Leur financement est souvent partagé entre les producteurs et l'acheteur. Les principaux rôles de ces groupes sont (Dairy Crest Direct, site Internet<sup>110</sup> [2008]):

---

<sup>110</sup> <http://www.dairycrestdirect.co.uk/About-Us/>

## Chapitre VIII

- de faciliter l'obtention de lait pour l'acheteur;
- d'accompagner les producteurs membres dans diverses démarches d'augmentation de leur efficacité technique, d'amélioration de la qualité du lait ou d'adoption de nouvelles pratiques comme la traçabilité, le bien-être animal et les bonnes pratiques environnementales;
- de travailler avec le gouvernement pour développer l'industrie laitière;
- d'obtenir des prix et des clauses contractuelles équitables pour les producteurs membres.

La plupart des fonctions de ces groupes visent l'amélioration de l'efficacité globale du secteur laitier afin que ce dernier réponde plus efficacement aux demandes du marché et en particulier des transformateurs. Au niveau contractuel, ces groupes sont supposés améliorer le pouvoir de renégociation des producteurs en leur obtenant des prix et des clauses contractuelles équitables. Or, comme il en a été question précédemment et souligné lors des entretiens avec des intervenants du secteur, les contrats entre les producteurs et l'acheteur demeurent individuels. Les groupes n'ont donc aucun pouvoir réel de négociation car ils ne peuvent brandir de menaces collectives crédibles. L'enquête a révélé que certains producteurs sont mitigés quant à l'effet positif de ces groupes sur leur condition contractuelle. Trois producteurs ont mentionné que ces groupes ne comportaient aucun avantage direct et d'autres ont signalé devoir payer un montant considérable à ces groupes sans pour autant observer une amélioration de leur situation contractuelle.

Par ailleurs, le résultat de l'investigation empirique montre que ces groupes ne sont pas vraiment actifs lors des phases Information et Négociation. Les producteurs ne sont évidemment pas membres de ces groupes avant d'avoir signé leur contrat de vente de lait avec l'acheteur lié au groupe. Dans la phase contractuelle *ex post*, certains groupes surveillent la performance des contrats ce qui permet d'adapter le contrat plus rapidement, évitant des coûts de *maladaptations* du contrat. Aussi, certains groupes peuvent être impliqués dans le renforcement de l'accord lorsqu'un litige éclate. Certains producteurs ont mentionné avoir délégué la totalité de la résolution de leur litige contractuel à leur groupe laitier ce qui leur a sûrement épargné d'importants coûts de transaction. Enfin, ces groupes améliorent sans aucun doute la communication entre les partenaires commerciaux puisqu'ils bénéficient d'une position privilégiée entre les producteurs et le transformateur. En somme, certains coûts de transaction *ex post* sont probablement absorbés par ces groupes. L'analyse empirique

entreprise dans cette thèse montre cependant que leurs effets à ce niveau semblent limités. Comme il m'a été impossible d'évaluer l'ampleur exacte des coûts de transaction potentiellement épargnés par les producteurs membres de groupes laitiers, je n'ai pas comptabilisé le coût d'adhésion à ces groupes dans le calcul total des coûts de transaction. Selon les résultats de l'enquête, ces coûts varient de 100 à 1200 £ par année. Ils sont parfois fixes, parfois variables et proportionnels au niveau de production de lait du producteur.

Si la totalité des coûts d'adhésion à un groupe laitier avait été prise en compte dans le calcul, les coûts de transaction totaux auraient augmenté de 93,22£ par producteur (5780£/62 producteurs), passant de 230,95£ (355,86\$US) à 324,17£ (499,49\$US). Malgré cette omission volontaire qui entraîne une sous-estimation des coûts de transaction supportés par des producteurs anglais, les coûts sont tout de même plus élevés dans le cas des contrats bilatéraux que dans la contractualisation collective, ce qui vient conforter la différence de coûts entre les deux modes de coordination.

### 4.1.4 Les coûts supportés par les acheteurs québécois

Le dernier point abordé dans cette section porte sur les coûts de transaction supportés par les organisations de représentation des acheteurs et indirectement les acheteurs. Je ne prétends pas ici évaluer les coûts de transaction des acheteurs mais de fournir quelques pistes d'analyse et de réflexion tirées de mes investigations. Le tableau 8.18 présente les effets potentiels du système de mise en marché collective sur les coûts de transaction supportés par les acheteurs québécois par rapport à un mode de coordination plus marchand comme les contrats bilatéraux. Ces effets sont plus mitigés que dans le cas des producteurs. Certaines fonctions et règles semblent diminuer les coûts de transaction supportés par les acheteurs alors que d'autres les augmentent.

Tableau 8.18. La mise en marché collective du lait et ses effets potentiels sur les coûts de transaction des acheteurs de lait.\*

Fonctions, devoirs et règlements	Effets potentiels sur les coûts de transaction des acheteurs
<b>Office de commercialisation (FPLQ)</b>	
Garantit les quantités et qualités requises par les transformateurs	- Diminue l'incertitude sur le niveau et la variation de l'approvisionnement des usines de transformation (-) -Diminue les coûts liés au respect des normes de

## Chapitre VIII

	qualité par les producteurs (-)
Signe tout contrat relatif à la mise en marché du lait -Négociation centralisée	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diminue les coûts de recherche de fournisseurs, pas besoin de recruteurs (-)</li> <li>- Augmente les coûts de négociation (nécessité de négociateur) (+)</li> <li>- Augmente les coûts de rédaction de contrats (+)</li> <li>- Diminution du pouvoir de négociation (+)</li> </ul>
Établit les modalités de fixation du prix	- Diminue l'incertitude entourant le prix du lait et son évolution (-)
Établit des normes de qualité et de salubrité ainsi que des modalités d'inspection d'un produit avant sa commercialisation	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diminue l'incertitude liée à la qualité du produit (-)</li> <li>- Diminue les coûts liés au respect des normes de salubrité par les producteurs (-)</li> </ul>
<b>Régie des marchés agricoles et agroalimentaires du Québec (RMAAQ)</b>	
Arbitre les litiges qui concernent les conventions de mise en marché	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diminue le pouvoir de négociation (+)</li> <li>- Procédure légalisée (+)</li> </ul>
Programme de garantie de paiement au producteur	- Augmente les coûts car paiement d'une garantie (+)

\* Les signes entre parenthèses montre le sens de l'effet : (-) pour réduction et (+) pour augmentation.

De façon globale, il semblerait que l'effet de la mise en marché collective sur les coûts de transaction des acheteurs soit difficile à déterminer sans une analyse empirique. Certains coûts de transaction seraient augmentés comparativement à une coordination contractuelle directe comme dans le cas anglais. L'augmentation des coûts de transaction des acheteurs semblerait d'ailleurs liée à la diminution de leur pouvoir de négociation dans la mise en marché collective. D'abord, les acheteurs doivent négocier formellement avec l'office ce qui peut augmenter leurs coûts de négociation par rapport à une négociation bilatérale où les termes du contrat sont décidés par l'acheteur. Aussi, la rédaction de conventions est beaucoup plus longue et coûteuse que dans le cas de rédaction de contrats standards offerts aux producteurs. Ensuite, le programme de garantie de paiement géré par la RMAAQ oblige les acheteurs à payer une caution annuelle afin de garantir le paiement du lait aux producteurs en cas de faillite de l'acheteur alors que les acheteurs anglais n'ont pas à supporter ce coût. Enfin, les acheteurs doivent emprunter la procédure de règlement de litiges déterminée dans le plan conjoint du lait lors de conflits ce qui implique souvent des arbitrages longs et coûteux. Dans un mode de coordination plus marchand, les parties règlent la plupart de leurs litiges à l'amiable ce qui est moins onéreux qu'un recours en arbitrage devant le régulateur ou la Cour Supérieure du Québec.

D'autres coûts seraient cependant minimisés. Les acheteurs québécois font face à beaucoup moins d'incertitude sur leur approvisionnement en lait et le prix qu'ils paient pour leur matière première. La mise en marché collective leur garantit des livraisons journalières de lait



selon le volume négocié dans les conventions et une grille de prix déterminée. Cette diminution de l'incertitude des approvisionnements et des prix est loin d'être négligeable. Les acheteurs évoluent dans un environnement économique stable qui leur permet de prévoir leur croissance sans crainte de grands changements par rapport à leur accès à la matière première ou à l'évolution des prix. La mise en marché collective leur évite également des coûts de recherche de fournisseurs. Dans une coordination moins réglementée, les acheteurs doivent employer des recruteurs (*fieldman*) ce qui engendre des coûts salariaux. Enfin, l'office de commercialisation prend en charge la surveillance et l'*enforcement* du respect des normes de qualité et de salubrité du lait. Si l'un de ses membres producteur ne respecte pas les normes établies dans les conventions, l'office s'occupe de remédier à la situation. Les acheteurs délèguent donc toutes ces activités d'*enforcement ex post* et minimiseraient ainsi certains de leurs coûts de transaction.

Ce rapide survol des effets de la mise en marché collective ne permet pas de quantifier l'effet global de cette forme de coordination sur les coûts de transaction des acheteurs. Les entretiens effectués auprès d'intervenants du secteur ne sont pas non plus concluants sur la question. Certains agents avancent que ce mode de coordination permettrait de réduire les coûts de transaction des acheteurs, alors que d'autres affirment que les acheteurs supportent plus de coûts de transaction avec ce système.

Chose certaine, la mise en marché collective réduit le pouvoir de négociation des acheteurs par rapport à un mode de coordination bilatéral. Pourtant, un agent représentant les acheteurs a affirmé lors des entretiens exploratoires ne pas être en désaccord total avec ce système de commercialisation ce qui peut paraître intrigant *a priori*. Les raisons sous-jacentes à ce point de vue proviennent peut-être du fait que ce mode de coordination permet de réduire certains coûts des acheteurs, ou du moins compenser pour les coûts supplémentaires qu'impose le système de mise en marché collective. Comme l'indiquent Raynaud, Sauvée et Valceschini [2005] dans une étude sur le secteur agroalimentaire, « *L'incitation des transformateurs à favoriser le regroupement de leurs fournisseurs [peut paraître surprenante]. Le titulaire aurait tout intérêt à maintenir une offre agricole éclatée pour faire jouer la concurrence de prix entre les producteurs. Il semble que la réduction du pouvoir de monopsonne soit plus que compensée par les gains en termes d'efficacité technique et de réduction de l'incertitude sur la qualité de l'approvisionnement* » (Raynaud, Sauvée et Valceschini [2005] p.848).

Plus spécifique au cas du secteur laitier québécois, l'un des entretiens a été particulièrement éclairant sur la question. Selon l'intervenant interrogé, certains acheteurs voyaient la création d'une mise en marché collective du lait comme une opportunité de réduire l'incertitude entourant leurs volumes d'approvisionnement et de diminuer certains coûts liés à leurs relations avec les producteurs. De fait, cet intervenant qui travaillait pour un important transformateur de lait a mentionné que son entreprise ne pouvait obtenir un volume de lait suffisant de ses fournisseurs et devait donc acheter du lait d'une coopérative à un prix beaucoup plus élevé<sup>111</sup>. L'instauration du plan conjoint des producteurs de lait a non seulement permis à cette entreprise d'obtenir tout le lait dont elle avait besoin pour croître, mais aussi de stabiliser le coût de son approvisionnement en matière première ce qui avait pour effet de réduire l'incertitude de l'acheteur de façon importante. La réduction de l'incertitude pour l'acheteur peut se traduire par une diminution des coûts de transaction pour ce dernier lorsqu'un actif spécifique à la transaction est présent ce qui est le cas des transactions de lait cru. L'intervenant a également souligné que la mise en marché collective prenait en charge plusieurs opérations historiquement assumées par les acheteurs mais potentiellement litigieuses avec les producteurs comme les tests des composantes du lait et le paiement des livraisons. Le plan conjoint réduisait donc, selon cet intervenant, les coûts de transaction d'*enforcement ex post*. Enfin, le développement de ce système de commercialisation a rendu superflu l'embauche de recruteurs de producteurs. Ces employés ont été licenciés quelque temps après la signature de la première convention de mise en marché, faisant diminuer les coûts salariaux de l'entreprise.

Afin de conclure sur les coûts de transaction supportés par les acheteurs, j'aimerais souligner que l'analyse entreprise dans ce travail ne concerne qu'une partie des coûts de transaction engendrés par les modes de coordination examinés. J'ai intentionnellement écarté les coûts de transaction indirects et les coûts de transaction politiques comme je l'ai expliqué précédemment. Ces coûts devraient cependant être pris en compte avant de conclure sur l'effet global du système de mise en marché collective sur les coûts de transaction totaux des acheteurs de lait québécois.

### 4.1.5 Impacts sur les prix du lait

---

<sup>111</sup> L'intervenant a ajouté que le prix du lait avait certes augmenté avec la venue des plans conjoints mais que son entreprise n'avait plus de primes à payer aux producteurs pour sécuriser ses approvisionnements ce qui compensait une bonne partie de l'augmentation du prix.

Pour compléter l'analyse sur l'évaluation des coûts de transaction supportés par les producteurs, j'entreprends brièvement dans cette dernière sous-section une analyse partielle de la performance des deux modes de coordination basée sur le niveau des prix à la production et à la consommation au Québec et au Royaume-Uni<sup>112</sup>. Une analyse comparative globale de la performance économique des deux filières aurait évidemment nécessité une recherche beaucoup plus approfondie sur d'autres indicateurs de performance comme la variabilité des prix, la qualité des produits, l'évolution des marges des divers agents de la chaîne d'approvisionnement, l'efficacité de la production, le coût de la politique publique laitière, etc. Ce travail aurait très bien pu faire l'objet d'une étude en soi. Je me limite donc ici à examiner l'impact des modes de coordination sur l'évolution des prix payés aux producteurs et les prix payés par les consommateurs.

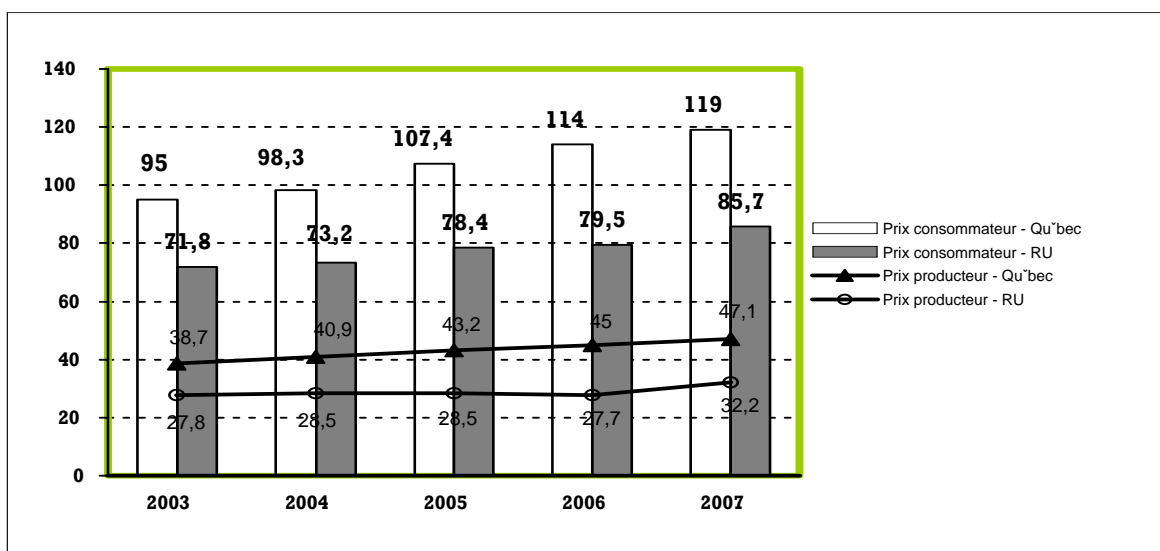
Les données publiques que j'ai pu recueillir sur les prix sont présentées dans le graphique 8.5. Ce graphique présente les prix d'un litre de lait à la consommation et à la production entre 2003 et 2007 au Québec et au Royaume-Uni. La période retenue correspond à la même période examinée dans l'analyse empirique de ce chapitre. Les prix à la consommation au Québec sont représentés par les colonnes blanches et au Royaume-Uni par les colonnes grises. Les prix payés aux producteurs québécois sont représentés par les courbes marquées de triangles et les prix que reçoivent les producteurs anglais sont illustrés par les courbes marquées de cercles. Tous les prix ont été convertis en monnaie américaine en utilisant l'index de parité de pouvoir d'achat et sont présentés en cents US.

Graphique 8.5. Prix du litre de lait payé au producteur et prix du litre de lait de consommation au détail (liquide), Québec\* et Royaume-Uni (RU), en cents US, 2003-2007.

---

<sup>112</sup> Je n'ai pu trouver de données sur la Grande-Bretagne. Seules les données sur le Royaume-Uni ont pu être recueillies.

## Chapitre VIII



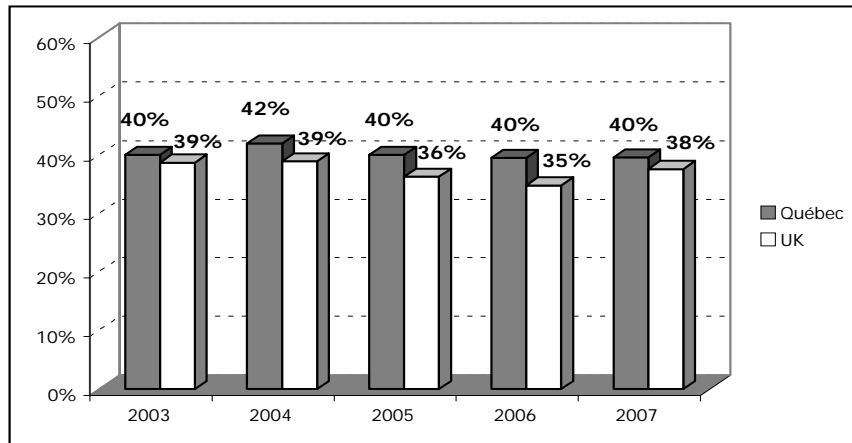
Source : Les données du Québec proviennent du site Internet de la RMAAQ (<http://www.rmaaq.gouv.qc.ca>) et les données anglaises proviennent des Dairy Supply Chain Reports 2003, 2005, 2006 et 2007 disponibles sur le site Internet de DairyCo (<http://www.mdc.org.uk>).

\*Les prix du lait de consommation au détail au Québec sont les prix moyens du lait avec 2% de matières grasses sur le territoire du Québec, à l'exception des régions périphériques. Les prix moyens ont été obtenus en calculant la moyenne arithmétique des prix minimum et maximum.

Les données montrent que les prix payés aux producteurs sont plus élevés au Québec qu'au Royaume-Uni. Il en est de même pour les prix du lait au détail. L'évolution de ces prix est croissante dans les deux régions et il ne semble pas y avoir de point de rupture ce qui révèle des organisations de filières stables. Par ailleurs, qu'en est-il des marges dans la filière ? Les données disponibles ne nous permettent pas de comparer les marges de tous les agents (producteurs, transformateurs, distributeurs) des deux filières. Cependant, il est possible de calculer la part du prix final du lait que reçoit le producteur. Ces parts sont présentées dans le graphique 8.6. En regardant de plus près à la part du prix qu'obtient le producteur par rapport au prix que paie le consommateur, on observe que cette part est légèrement plus importante au Québec qu'au Royaume-Uni. Cette part a été stable au Québec (40%) et a varié entre 35% et 39% au Royaume-Uni sur la période examinée. Le mode d'organisation existant au Québec fournirait donc une plus grande part du prix du lait aux producteurs québécois, bien que cette part ne soit pas beaucoup plus importante qu'au Royaume-Uni.

Graphique 8.6. Part du prix du lait au détail qui revient au producteur, en pourcentage, Québec et Royaume-Uni, 2003-2007.

## Chapitre VIII



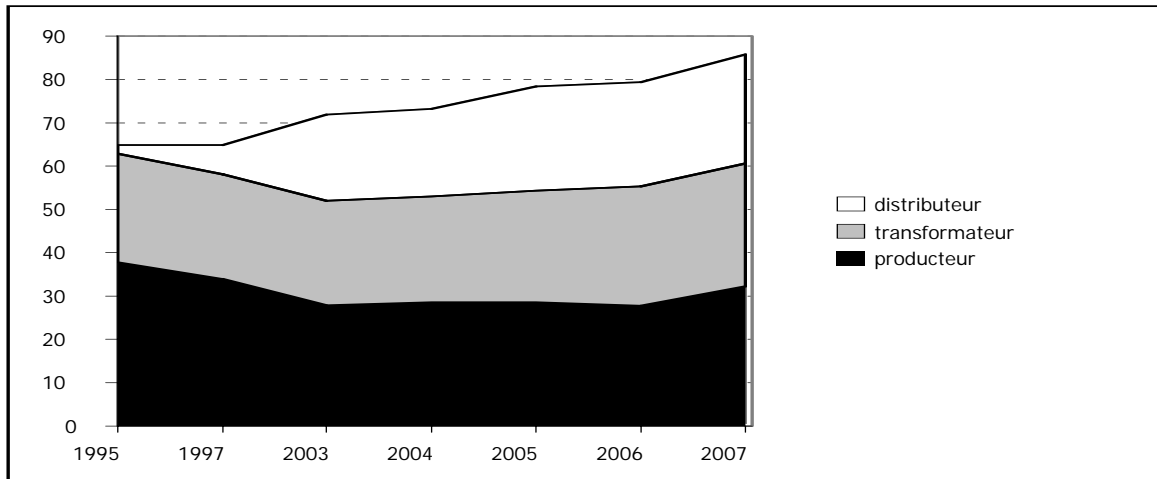
Source : Site Internet de la RMAAQ et site Internet de DairyCo (Dairy Supply Chain Reports 2003, 2005, 2006 et 2007).

Cette brève analyse de la part du prix du lait qui revient aux producteurs montre que la performance des deux modes de coordination sur la période examinée a été relativement stable et que les producteurs québécois ne se sont pas accaparés une part beaucoup plus importante que les producteurs anglais du prix payé par le consommateur. Afin de pousser cette analyse un peu plus loin dans la filière, les prix et des marges du lait liquide dans la filière laitière anglaise de 1995 à 2007 sont présentés au graphique 8.7. L'année 1995 correspond à l'année qui a suivi l'élimination des offices de commercialisation au Royaume-Uni. Ces mêmes données n'ont pu être trouvées pour le Québec.

Le graphique 8.7 révèle deux constats d'importance. D'abord, le prix du lait à la consommation a augmenté de façon stable entre 1995 et 2007. Le démantèlement du mode de coordination centralisé ne semble pas avoir conduit à une baisse de prix pour le consommateur. Ensuite, les aires du graphique montrent que les producteurs ont vu leur marge se rétrécir depuis le démantèlement des offices au profit des distributeurs qui se sont accaparés une plus grande part des gains de la filière. Les transformateurs ont conservé une marge stable. À la lumière de ces constats, il semblerait que l'élimination des offices de commercialisation n'ait pas nécessairement eu un effet sur le prix payé par le consommateur, mais plutôt un effet sur l'allocation des marges dans la filière.

Graphique 8.7. Prix et marges du lait liquide en cents US, Royaume-Uni, 1995-2007.

## Chapitre VIII



Source : DairyCo, Dairy Supply Chain Reports (2006).

L'analyse de la performance des deux modes de coordination basée sur le niveau des prix à la production et à la consommation ne permet pas de conclure de façon précise sur l'efficacité économique des offices de commercialisation. Une étude complémentaire sur le partage des marges de la filière laitière en Grande-Bretagne avant et après le démantèlement des offices de commercialisation et sa comparaison avec la situation québécoise au cours de la même période pourrait permettre de mieux comprendre comment a évolué ce partage dans les deux régions et ainsi pousser plus loin l'analyse de la performance des modes de coordination.

## CONCLUSION

Ce huitième chapitre de la thèse avait pour objectif de répondre à ma troisième et dernière question de recherche sur l'ampleur des coûts de transaction supportés par les producteurs laitiers québécois et anglais lors de la vente de leur lait. Cette question avait été dans un premier temps émise par plusieurs économistes qui faisaient l'hypothèse que la mise en marché des produits agricoles par l'intermédiaire d'office de commercialisation pouvait conduire à minimiser les coûts de transaction des parties prenant part à cette forme de coordination. Aucune analyse empirique n'avait cependant été réalisée pour vérifier ces suppositions théoriques. Ce travail est en ce sens inédit puisqu'il examine l'ampleur des coûts de transaction supportés par l'une des parties, les producteurs, et les compare avec un autre mode de coordination plus marchand et moins réglementé. Cette comparaison permet d'évaluer l'efficacité de la mise en marché collective à réduire les coûts de transaction.

L'analyse a débuté par l'identification des différents coûts de transaction générés dans chacune des structures de gouvernance. Elle a ensuite porté sur l'évaluation directe des coûts de transaction pour chacune des phases du processus de contractualisation. J'ai tenté de décrire la démarche d'évaluation et de calcul des coûts avec le plus de détail possible afin qu'elle puisse être comprise, validée et répliquée par d'autres chercheurs. Les résultats obtenus montrent que la coordination centralisée et collective de la mise en marché collective réduit les coûts de transaction supportés par les producteurs par rapport au mode de coordination contractuel direct utilisé en Grande-Bretagne (19,00\$US < 355,86\$US). Le chapitre termine avec la discussion des résultats et de leurs implications dans chacun des modes de commercialisation.

Évaluer directement l'ampleur des coûts de transaction comporte certes plusieurs limites que ce travail a pris soin d'identifier. Mais cet exercice permet d'ouvrir une boîte noire qu'encore peu de chercheurs ont tenté de pénétrer jusqu'à maintenant. Connaître les sources précises de coûts de transaction et leur importance peut être utile pour tout intervenant voulant apporter des améliorations à un mode de coordination des transactions. L'analyse montre que les coûts de transaction de la phase *ex post* sont les plus élevés dans un mode de coordination contractuel direct. Dans le cas de la mise en marché collective, les coûts de transaction les plus importants sont générés lors de la phase de négociation et d'exécution. L'analyse met également en lumière le rôle d'assurance collective de la mise en marché collective du lait contre les coûts de transaction. Les coûts de transaction *ex post* supportés par les producteurs laitiers anglais peuvent être très importants pour le producteur individuel, jusqu'à 45 000£ comme l'indique l'enquête effectuée. Au Québec, une telle situation ne peut se produire puisque les coûts de transaction sont partagés entre les producteurs.

## CONCLUSION GÉNÉRALE

Les offices de commercialisation, et plus largement la mise en marché collective des produits agricoles, sont des organisations qui ont été créées par les producteurs agricoles à l'aide de pouvoirs délégués des autorités publiques afin d'encadrer la commercialisation de leur produit avec des partenaires commerciaux possédant un pouvoir de négociation plus important. Généralement perçus dans la littérature économique comme des coalitions horizontales, les offices de commercialisation sont souvent accusés d'utiliser leur position monopolistique pour s'accaparer une partie du surplus des agents économiques de l'aval des filières agroalimentaire (transformateurs, consommateurs) résultant en une perte sèche pour la société. Cette thèse ne remet pas en question les résultats des études antérieures issues de l'organisation industrielle standard, mais propose une vision différente des fonctions et de l'efficacité de cette forme de mise en marché. En adoptant une approche néo-institutionnelle et en considérant le rôle des offices dans la coordination verticale de la chaîne agroalimentaire, cette étude montre que la mise en marché collective atténue les incitations individuelles des producteurs et génère des coûts administratifs et réglementaires, mais offre en contrepartie un cadre institutionnel stable aux partenaires commerciaux et permet de minimiser plusieurs coûts de transaction supportés par les producteurs. L'utilisation d'un nouvel angle d'analyse pour aborder ce système de commercialisation comporte plusieurs apports dont celui d'éclairer un récent débat sur la capacité de la mise en marché collective à réduire les coûts de transaction, et de reconsidérer son efficacité par rapport au resserrement des liens verticaux de la chaîne d'approvisionnement.

La thèse est construite en trois parties. La première partie a pour but de proposer une description cohérente de l'objet d'analyse et de son traitement théorique afin de servir de base de connaissances pour la suite du travail. La seconde partie porte sur la nature institutionnelle et organisationnelle de la mise en marché collective du lait. Enfin, la troisième partie propose une évaluation empirique de l'ampleur des coûts de transaction supportés par les producteurs laitiers. L'évaluation de l'ampleur des coûts de transaction dans l'absolu n'est pas d'un grand intérêt analytique puisque l'on ne peut savoir si ces coûts sont importants ou minimes. Les coûts des producteurs québécois sont donc comparés à ceux des producteurs anglais car au Canada, la commercialisation du lait est totalement coordonnée par des offices de



## Conclusion générale

commercialisation provinciaux alors qu'en Grande-Bretagne, les offices de commercialisation du lait ont fait place en 1994 à des contrats bilatéraux entre les producteurs et les transformateurs.

La conclusion générale de la thèse est construite en trois sections. Elle aborde successivement les implications des apports de ce travail sur la mise en marché collective du lait au Québec, les limites de ce travail et propose des pistes d'exploration futures.

### *Implications des apports de ce travail*

Les principaux apports de ce travail se trouvent dans les deuxième et troisième parties de la thèse. La deuxième partie de la thèse s'est appliquée à répondre aux deux premières questions de recherche de cette thèse, l'une concernant l'émergence des institutions hybrides et l'autre, la nature organisationnelle de l'office de commercialisation du lait.

La première question de recherche était formulée comme suit : Quels sont les déterminants de l'émergence d'institutions de nature hybride, c'est-à-dire une nature combinant un ordre privé émanant de l'interaction d'agents privés, et un ordre public émanant de l'action coercitive de l'État? L'investigation destinée à répondre à cette question a montré qu'une institution hybride pouvait être nécessaire pour garantir la sécurité transactionnelle des partenaires contractuels lorsque les mécanismes d'*enforcement* d'ordre public ou privé « purs » échouaient. La principale idée avancée pour expliquer cet échec est la présence combinée d'actifs spécifiques à la relation contractuelle et de pouvoirs de négociation asymétrique entre les parties. L'étude de cas réalisée à partir de documents historiques a révélé que le pouvoir de négociation plus faible des producteurs, combiné au développement de transactions ayant une forte spécificité temporelle due à la nature périssable du lait cru, a augmenté le risque d'occurrence de comportements opportunistes de la part des transformateurs. Dans de telles circonstances, les comportements coopératifs nécessaires au succès d'un *enforcement* d'ordre privé sont compromis, même en présence d'interactions répétées entre les partenaires. De plus, lorsque les tribunaux s'avèrent inefficaces pour régler certains litiges et que le développement de mécanismes organisationnels comme les coopératives est problématique, le recours à une institution hybride peut devenir une alternative efficace pour renforcer les contrats. L'étude de cas a également été l'occasion de démontrer que les offices de

## Conclusion générale

commercialisation, en tant qu'institution, ont historiquement assumé des fonctions allant au-delà du simple objectif d'augmentation des rentes des producteurs.

La deuxième question de recherche a été formulée en ces termes : Quelle est la nature organisationnelle de l'office de commercialisation du lait et quels en sont les impacts sur son efficacité transactionnelle, c'est-à-dire son efficacité à coordonner les transactions? À partir des intuitions de la littérature néo-institutionnelle sur les caractéristiques et les dimensions des structures de gouvernance, j'ai pu déduire que l'office de commercialisation du lait, en tant qu'agence de vente centralisée, est une forme hybride quasi-hiérarchique. Cette forme organisationnelle possède des attributs des formes hybrides, mais également des structures hiérarchiques. Les impacts positifs de cette nature organisationnelle sur l'efficacité transactionnelle de l'office du lait est de permettre de mieux coordonner les réponses des agents lorsque ces derniers sont bilatéralement dépendants et ainsi de réduire les coûts de transaction. La nature hybride quasi-hiérarchique implique également des coûts. Elle engendre des coûts administratifs et atténue les incitations individuelles des agents. Concernant ce dernier point, il est à noter que ce travail n'est pas le premier à avancer cette faiblesse de la mise en marché collective dans le cadre de relations commerciales. Cependant, j'ai expliqué le phénomène de « rigidité » de la coordination verticale des transactions à partir d'un cadre théorique cohérent afin de proposer des pistes d'exploration théoriques pouvant étudier cette faiblesse et éventuellement y remédier.

La dernière analyse entreprise dans ce travail concernait la mesure des coûts de transaction supportés par les producteurs laitiers au Québec et en Grande-Bretagne et correspondait à la troisième question de recherche de la thèse, soit : Quelles sont les sources et les composantes des coûts de transaction engendrés par différentes formes de coordination verticale du lait et quelle est l'ampleur des coûts de transaction supportés par les producteurs laitiers qui y prennent part? L'analyse empirique comparative de la mesure des coûts de transaction supportés par les producteurs laitiers coordonnant leurs transactions de lait au travers de la mise en marché collective par rapport à un mode de coordination contractuel bilatéral a permis de confirmer l'hypothèse selon laquelle la coordination collective et centralisée réduit les coûts de transaction des producteurs. Par ailleurs, une analyse plus approfondie a permis de conclure que les coûts de transaction les plus élevés de la mise en marché collective sont générés lors des phases de négociation et d'exécution des contrats. Certains des coûts de ces

## Conclusion générale

phases contractuelles sont difficilement contrôlables. La démarche de négociation est très importante pour les parties qui doivent y consacrer du temps pour obtenir un contrat équitablement négocié. Cependant, les coûts encourus lors d'arbitrages ou de recours en Cour Supérieure lors de la négociation pourraient être évités ou du moins réduits. Cette observation est également valide pour les coûts de la phase exécution qui comporte aussi des coûts d'*enforcement* des conventions de mise en marché.

Selon certains intervenants, ces coûts pourraient augmenter au cours des prochaines années puisque les conséquences d'une clause défavorable pour les parties engagent des coûts de plus en plus importants et que les parties ont également plus de moyens financiers pour exposer leurs positions dans des instances juridiques plus élevées. Le rôle que joue le régulateur en tant que tribunal administratif est crucial pour minimiser les coûts de transaction. La Régie des marchés agricoles et alimentaires du Québec semble avoir saisi l'importance de cet enjeu puisque dans son Plan stratégique 2006-2009, elle a pour objectif explicite d'appuyer les démarches de concertation et de conciliation entre les parties plutôt que le recours à l'arbitrage (RMAAQ [2006] p.11). En plus d'améliorer les relations entre les partenaires, la concertation et la conciliation permettent de réduire les coûts de transaction, notamment ceux liés à l'*enforcement* des conventions, par rapport à une démarche plus réglementaire comme le recours à l'arbitrage qui est également plus coûteux. L'analyse comparative des coûts de transaction a aussi permis d'observer une forte hétérogénéité des coûts de transaction dans la coordination contractuelle bilatérale. La mise en marché collective, en centralisant les coûts de transaction, agirait donc comme une mutuelle contre l'occurrence de coûts de transaction importants.

### *Les limites de ce travail*

Je ne reviendrai pas ici sur les limites des analyses de mesures des coûts de transaction puisque j'ai amplement discuté de cet aspect dans les chapitres portant sur la mesure directe des coûts de transaction. Il m'apparaît cependant pertinent de discuter des limites de la portée des résultats obtenus. Je tiens d'abord à souligner que l'analyse entreprise dans ce travail ne concerne qu'une partie des coûts de transaction engendrés par les modes de coordination examinés. Une analyse comparative globale de l'efficacité transactionnelle de la mise en marché collective du lait aurait nécessité de mesurer les coûts de transaction supportés par tous les agents impliqués lors du processus de contractualisation. Ce travail n'a pas entrepris

## Conclusion générale

d'analyse empirique des coûts de transaction supportés par les acheteurs. Cette analyse est pourtant indispensable pour conclure sur l'efficacité globale de la mise en marché collective dans la coordination verticale du lait. Cette analyse partielle est en partie due aux difficultés d'obtention de données du côté des acheteurs anglais. Ensuite, j'ai intentionnellement écarté de l'analyse les coûts de transaction indirects et les coûts de transaction politiques afin de me concentrer sur les seuls coûts de transaction commerciaux directs. Ces coûts doivent impérativement être pris en compte avant de conclure sur l'efficacité transactionnelle globale d'un mode de coordination.

Enfin, la faible proportion des coûts de transaction dans les revenus totaux annuels bruts des fermes des deux modes de coordination soulève quelques questionnements. Ces faibles coûts de transaction rendent-ils cette analyse comparative superflue? Dans le cadre d'une analyse comparative de l'efficacité de deux modes de coordination verticale, je crois que mon analyse est tout à fait pertinente. Lorsque tous les autres coûts comme les coûts de production, de transport, etc. sont semblables, les coûts de transaction, même minimes, peuvent être les coûts qui distinguent un mode de coordination par rapport à un autre et le rendent plus efficace. De plus, certains producteurs anglais, bien que ne représentant qu'une minorité, supportent d'importants coûts de transaction. Pour ces producteurs, les coûts de transaction ne sont pas négligeables et affectent probablement leur compétitivité. Pour toutes ces raisons, je crois que cette analyse est tout à fait pertinente et qu'elle permet d'expliquer l'origine des coûts de transaction dans une optique d'amélioration de la coordination verticale.

Malgré ces limites, mon investigation présente des résultats qui permettront de nourrir le débat sur la capacité de la mise en marché collective à réduire les coûts de transaction. Mon analyse offre également des pistes de réflexion pour des travaux futurs. La prochaine section porte spécifiquement sur ce dernier point.

### *Les pistes à explorer*

L'analyse comparative des coûts de transaction supportés par les producteurs laitiers au Québec et en Grande-Bretagne comporte évidemment encore des zones non-explorées. Comme je viens de le mentionner, l'évaluation quantifiée des coûts de transaction indirects est l'une de ces zones. Les institutions qui sous-tendent la création et la mise en oeuvre des offices de commercialisation sont nombreuses et indispensables au bon fonctionnement de la

## Conclusion générale

mise en marché collective. Une analyse plus approfondie des coûts liés à leur création et à leur fonctionnement pourrait élargir la portée des résultats de la présente thèse.

Par ailleurs, les secteurs laitiers québécois et anglais comportent une composante politique importante. Les offices de commercialisation sont des organisations basées sur un fonctionnement démocratique. De plus, ils intègrent d'intenses activités de lobbying sur divers dossiers auprès des gouvernements. Les agents économiques de la filière laitière anglaise sont également représentés par des organisations impliquées dans des activités de lobbying et de défense de leurs intérêts. La *National Farmer Union* et l'organisation *DairyUK* en sont des exemples. La composante politique de ces filières comporte un certain intérêt pour le type d'analyse que j'ai mené dans ce travail. Si les coûts de lobbying sont considérés comme des coûts de transaction politiques, alors ces coûts devraient être pris en compte dans le cadre d'une analyse de la performance transactionnelle globale des deux modes de commercialisation.

D'un point de vue plus méthodologique, il aurait été intéressant d'évaluer les coûts de transaction en utilisant une autre méthodologie que celle préconisée par ce travail afin de contourner ses limites. Lorsque la collecte de mesures directes n'est pas possible ou difficile, l'utilisation de l'économie expérimentale peut conduire à des résultats intéressants. Une comparaison des proportions de coûts de transaction aurait pu être obtenue en simulant les différentes phases de l'échange auprès de sujets soumis à une expérience<sup>113</sup>.

Une autre piste concerne la relative « rigidité » de la coordination avec un office de commercialisation de type agence de vente. La contractualisation collective et centralisée des offices constitue un frein à l'adaptation spontanée des agents aux changements de leur environnement commercial. Les agents impliqués dans une mise en marché collective quasi-hiérarchique ne peuvent pas saisir les opportunités commerciales aussi facilement et rapidement que dans une structure de gouvernance marchande qui comporte de fortes incitations, ou dans une structure de gouvernance hiérarchique qui bénéficie du pouvoir de commandement. Bien que cette thèse ait exploré ce phénomène de rigidité, elle n'a pas procédé à une analyse approfondie des possibles solutions « d'assouplissement » de la

---

<sup>113</sup> L'économie expérimentale est une méthode qui consiste à expérimenter les comportements économiques d'individus ou de groupes et d'analyser statistiquement les résultats.

## Conclusion générale

coordination afin de proposer des recommandations pour améliorer l'efficacité de la coordination verticale par l'intermédiaire d'offices de commercialisation.

Enfin, pour faire suite à ce travail, il serait très intéressant de faire une étude complémentaire sur le partage des marges de la filière laitière en Grande-Bretagne avant et après le démantèlement des offices de commercialisation et de comparer les résultats obtenus avec la situation québécoise au cours de la même période. Cette analyse permettrait de mieux comprendre comment a évolué ce partage dans ces régions et ainsi pousser plus loin l'analyse de la performance des deux modes de coordination hybrides.

L'objectif de cette thèse était d'examiner l'efficacité des offices de commercialisation, et plus largement de la mise en marché collective, en tant qu'institution et forme organisationnelle. L'utilisation de l'approche économique néo-institutionnelle m'a permis de mettre l'accent sur le rôle de coordination des transactions des offices, rôle qui n'a, à ma connaissance, jamais fait l'objet de travaux spécifiques. Les offices de producteurs au Québec ont un rôle prépondérant dans la coordination des produits puisqu'ils sont souvent l'unique agent de commercialisation représentant les producteurs agricoles face aux acheteurs. Ce travail a également mis l'accent sur le rôle institutionnel de la mise en marché collective. Ce système est constitué d'un ensemble de règles qui encadrent les relations commerciales des agents qui y prennent part.

Cette thèse a mis en lumière la double nature de la mise en marché collective et ses implications au niveau de l'efficacité transactionnelle du système. Il s'agit maintenant d'intégrer cette double nature de la mise en marché collective dans les analyses et réflexions sur le sujet afin d'en améliorer l'efficacité et de la rendre plus compétitive tout en conservant les valeurs d'action collective et d'équité qui lui ont permis de survivre jusqu'à aujourd'hui et qui lui sont intrinsèques.

ANNEXES

## ANNEXE A – QUESTIONNAIRES INTERVENANTS AU QUÉBEC

### **Rencontre octobre 2006**

#### **Alain Bourbeau, Fédération des producteurs de lait du Québec**

Objet de la rencontre :

L'office de producteurs a pour fonction d'appliquer le plan conjoint et donc d'organiser les transactions entre producteurs agricoles et acheteurs. L'objet de cette rencontre est de me permettre de mieux comprendre le fonctionnement d'un office de producteurs en ce qui concerne ses fonctions contractuelles. Il s'agit d'une entrevue semi directive exploratoire. Les points suivants seront abordés durant l'entrevue :

#### Portrait général

- Faire un portrait général des différents stades de la signature d'une convention de mise en marché.

La transaction (convention de vente) = ex ante – pendant – ex post

- Quelles sont les principales fonctions de la FPLQ dans la mise en marché du lait?

#### La préparation à la négociation

- Comment la Fédération prépare-t-elle une négociation?
- Coûts de recherche en information sur l'acheteur, le transporteur et le marché sont-ils importants?
- Selon vous, l'office de producteurs permet-il l'accès à de l'information qui n'est pas facile d'accès a priori? (information auprès des acheteurs et producteurs, du marché)

#### La négociation

- Comment se déroule une négociation collective?
- À quelle fréquence les conventions de mise en marché sont-elles négociées?

#### Les contrats

- Quel est le contenu d'une convention collective? Possibilité d'en avoir une sous les yeux?



- Les conventions collectives sont-elles très différentes d'un acheteur à l'autre? (différentes clauses contractuelles, annexes du contrat)
- Si oui, pourquoi? (acheteurs ont des réalités différentes, flexibilité, relations de confiance différent)

#### La surveillance des contrats

- Comment la Fédération surveille-t-elle l'application des conventions collectives? Facilité? Difficultés?
- Quels sont les principaux actes opportunistes de la part des contractants?
- Modalité d'exercice du pouvoir de décision (avec les producteurs et les acheteurs):
  - Hiérarchie (comme dans une entreprise avec positions hiérarchiques)?
  - Autorité (par l'influence, la confiance, le leadership, la délégation)?

N.b. L'autorité réfère plus au consentement et la hiérarchie au commandement.

#### Les conflits contractuels

- Quel est le mode de règlement des conflits avec les acheteurs? Les producteurs?
- Sur quels objets portent les principaux conflits? (acheteurs et vendeurs)
- Selon vous, les conflits sont-ils efficacement réglés à l'interne? Le recours à l'arbitrage est-il fréquent? Si oui, pourquoi?

#### Autres

- Quelles sont les principales sources d'incertitude et de risques entourant la signature d'une convention?
- Existent-ils des investissements communs entre la FPLQ et les acheteurs? Entre les producteurs et les acheteurs?
- Croyez-vous que l'information qui circule entre les producteurs et les acheteurs est suffisante? Quel est le rôle de la Fédération à ce sujet?
- Possibilité d'avoir accès à des conventions collectives?

**Rencontre octobre 2006**  
**Conseil des Industriels Laitiers du Québec**  
**Rencontre octobre 2007**  
**Agropur**

Objet de la rencontre :

L'objet de cette rencontre est de me permettre de cerner les sources de coûts de transaction potentiels des acheteurs de lait du Québec. Il s'agit d'une entrevue semi directive exploratoire. Les points suivants seront abordés durant l'entrevue :

Portrait général

---

- En tant qu'acheteur, quelles sont les principales sources d'incertitude et de risques entourant la signature d'une convention collective avec la Fédération des producteurs de lait du Québec?
- Possédez-vous des actifs spécifiques, c'est-à-dire des actifs qui, s'ils sont redéployés vers d'autres usages, perdent beaucoup de valeur? Les actifs spécifiques peuvent être physiques, humains, de site, et temporels (comme la périssabilité du lait).

**Les coûts de transaction *ex ante***

Coûts d'information

---

- Vos coûts de recherche en information sur les fournisseurs, les produits et le marché (prix) sont-ils importants?
- Comment préparez-vous une négociation de convention collective?
- Pouvez-vous compter sur un approvisionnement en quantité et en qualité? Comment évalueriez-vous l'incertitude entourant l'approvisionnement en lait?

Coûts de négociation

---

- Pour vous, en quoi consiste le coût lié aux négociations avec la fédération des producteurs de lait du Québec pour la signature d'une convention de mise en marché?
- Et qu'en est-il du coût de rédaction du contrat?
- Encourez-vous de l'incertitude face à la non-livraison du produit acheté? Si oui, comment faites-vous pour la diminuer?
- Êtes-vous confrontés à de l'incertitude face au pouvoir de négociation des producteurs?
- Possédez-vous vos propres camions de transport du lait à l'usine? Si oui, quel est votre coût d'opportunité d'organiser le transport?

- À quelle fréquence achetez-vous du lait?
- Devez-vous mettre en place des mesures d'incitations pour que les producteurs respectent les conventions collectives?
- Encourez-vous des risques de non-livraison du produit acheté?
- Croyez-vous que l'information qui circule entre les producteurs et les acheteurs est suffisante?

## **2. Les coûts de transaction *ex post***

### La surveillance des contrats

---

- Craignez-vous de l'opportunisme de la part de vos partenaires contractuels?
- Si vous n'êtes pas responsable du transport du lait à l'usine, craignez-vous une perte de qualité due à une mauvaise manipulation du lait?
- En tant qu'acheteur de lait, quels pourraient être les coûts liés au non respect par la Fédération du contrat qui vous lie avec elle? (conditions de vente du produit, livraison, qualité, quantité, etc.)
- Comment évalueriez-vous les coûts liés à la conciliation lors de conflits?
- Et les coûts liés à l'arbitrage?

**Rencontre octobre 2006**

**Régie des marchés agricoles et agroalimentaires du Québec**

**René Cormier, régisseur**

Objet de la rencontre :

L'objet de cette rencontre est de me permettre de mieux comprendre le fonctionnement de la RMAAQ et d'explorer son rôle en tant qu'organisme de règlement de conflits. Il s'agit d'une entrevue semi directive exploratoire. Les points suivants seront abordés durant l'entrevue :

Portrait général

---

- Quels sont les principaux rôles de la RMAAQ?

Fonctionnement

---

- Selon vous, quelles sont les sources d'efficacité de la Régie (organisme spécialisé) par rapport à un tribunal « conventionnel »?
- Et les sources d'inefficacité?
- Afin d'être un organisme efficace, la Régie a besoin de trouver au coût le plus bas possible de l'information ex-ante et ex-post sur les litiges qu'elle doit régler. Croyez-vous que la Régie est un organisme efficace en ce sens?

Corruption, intégrité

---

- Comment la Régie gère-t-elle la potentielle corruption des régisseurs, du président ou même de ses deux unités de travail (Secrétariat des affaires juridiques et direction des analyses et des opérations) ? Comment assurez-vous l'intégrité de la Régie?
- Remet-on souvent en question la justesse de ses décisions ou arbitrages?

Règlement de conflits

---

- La fréquence des règlements de conflits via l'arbitrage va-t-elle en s'accroissant avec le temps? Est-il possible de trouver des statistiques sur ce sujet?
- Les appels aux décisions prises par la Régie sont-ils fréquents?
- Quelle est la nature des principaux arbitrages entendus devant la Régie concernant les contentieux du domaine agricole (plants conjoints forestiers exclus)?

## *Annexe A*

- Quelles sont les sanctions infligées à la partie qui ne se conforme pas à la Loi?
- Est-il difficile de faire respecter les sanctions?

## ANNEXE B – QUESTIONNAIRES INTERVENANTS EN GRANDE-BRETAGNE

Interview with M. **Tom Hind**  
(NFU – Chief Dairy Adviser)

### **Objectives of this interview:**

The main objectives of this interview is to know more about the British milk industry in terms of structure, marketing and contracting, and to investigate the nature of the transactions between milk producers and processors. The interview is divided in three sections: the milk industry, the contracts and the sequences of the transactions.

### Section 1 – The Milk Industry

- What is the general picture of the milk industry in England?
  - Performance of the milk industry: economical, quality of milk and products
  - Main policies: quotas and links with milk supply, EU regulations.
  - New trends in milk marketing, production, processing, retailing, etc.
  - Any vertical integration?
- Who are the main agents involved in the marketing of milk?
  - Number of milk producers and regional concentration
  - Number of purchasers and regional concentration
  - Number of retailers, concentration
  - Type of purchasers and % of each (cooperatives, collective bargaining, private firms, others?): possible to get a list of purchasers?
  - Transport of bulk milk: *who's in charge?*
  - The role of the NFU in the milk industry
  - Government involvement?
  - Association, coordination organization?

## Section 2 – The contracts

- What are the main contracts used in England to coordinate milk from producers to purchasers, processors? (type of contract, % of use, regional differences, cooperative vs private buyers) : formal versus informal; long-term versus short-term; incentives.
- Evolution of contracting practices : contract with cooperative versus private firms
- What about the new trend towards contracts between producers and retailers?
- Statistics about contracts? Studies?
- Main problems encountered with contracting at the production and processing level: *main litigious aspects of contracts*, any example of contract breach or disagreement, what's the procedure?
- Christmas time, what happens? oversupply of milk, who losses?
- *Enforcement* mechanisms used to make sure contracts are respected: *reputation sufficient, resort to courts, one party losses and that' it, collective punishment*

## Section 3 – The sequences of the transactions

There are three major sequences in a commercial transaction:

- 1) Collection of information before contracting in order to know what product to buy, what quality, find a buyer, find a supplier, the problems encountered in previous contracts, etc.
- 2) Negotiation of the terms of the contract between the supplier and the buyer
- 3) *Enforcement* of the contract signed

If we transpose these three sequences to a transaction of raw milk between a milk producer and a milk purchaser...

Producers:

- What are the tasks that an individual producer has to undertake to sell its milk?: find a buyer, a price, where do they find information?
- How does the producer proceed to negotiate and sign a contract with its purchaser?
- How does the producer enforce its agreement with its buyer? Is it necessary to enforce? If yes, are you aware of any case of disagreement and how it was resolved (courts, private mechanisms)?
- Do you think producers have to face more uncertainty (market and institutional) than a marketing board setting?

Purchasers (responses may vary between cooperatives, private firms and retailers):

### *Annexe B*

- What are the tasks that a purchaser has to undertake to buy milk? : find suppliers, quality, price to be paid for milk, where do they find information?
- How does the purchaser proceed to negotiate and sign a contract with its suppliers?
- How does the buyer enforce its agreement with its producers? Is it necessary to enforce? If yes, are you aware of any case of disagreement and how it was resolved (courts, private mechanisms)?
- Do you think purchasers have to face more uncertainty (market and institutional) than under a marketing board setting?

Other:

- Is any other organisation or institution involved in the different sequences of a milk transaction? If yes, who is it and what's their role?
- How can I get a sample of producers for a survey about their transaction costs?



**Interview with M. Peter Dawson**  
(DairyUK, Policy director)

**Objectives of this interview:**

The main objectives of this interview is to know more about the processing milk industry in terms of structure, marketing and contracting, and to investigate the nature of the transactions between milk producers and processors. The interview is divided in three sections: the processing milk industry, the contracts and the sequence of the transactions.

Section 1 – The Processing Milk Industry

- What is the general picture of the processing milk industry in England?
  - The role of the DairyUK in the milk industry
  - Number of purchasers and processors of milk, their characteristics (big, small, products produced)
  - Type of purchasers and % of each (cooperatives, collective bargaining, private firms, others?)
  - New trends in milk processing
  - Any vertical integration with producers or retailers or distribution?
  - Transport of bulk milk (who, when, how)

Section 2 – The contracts

- What are the main contracts used in England to coordinate milk from producers to purchasers, processors? (type of contract, % of use, regional differences, cooperative vs private buyers)
- Evolution of contracting practices
- Main problems encountered with contracting at the processing level
- Enforcement mechanisms used to make sure contracts are respected

Section 3 – The sequences of the transactions

There are three major sequences in a commercial transaction:

- 1) Collection of information before contracting in order to know what product to buy, what quality, find a buyer, find a supplier, the problems encountered in previous contracts, etc.
- 2) Negotiation of the terms of the contract between the supplier and the buyer
- 3) Enforcement of the contract signed

If we transpose these three sequences to a transaction of raw milk between a milk producer and a milk purchaser...

Purchasers (responses may vary between cooperatives, private firms and retailers):

- What are the tasks that a purchaser has to undertake to buy milk?
- How does the purchaser proceed to negotiate and sign a contract with its suppliers?
- How does the buyer enforce its agreement with its producers? Is it necessary to enforce? If yes, are you aware of any case of disagreement and how it was resolved (courts, private mechanisms)?

Other :

- How can I get a sample of processors for a survey concerning the transaction costs faced by purchasers? Possibility to get help from DairyUK to distribute the survey to their members for instance? in order to preserve confidentiality?

Interview with a dairy group  
Michael Masters, Dairy Crest Direct Ltd

**Objectives of this interview:**

The main objectives of this interview is to know more about the role your cooperative play in the contracting process for milk supply contracts and evaluate the time and resources spent in contracting. In order to structure the interview, I will proceed in three steps that are in fact the different sequence of a transaction. There are three major sequences in a commercial transaction:

- 1) Collection of information before contracting in order to know what product to buy, what quality, find a supplier, the problems encountered in previous contracts, etc.
- 2) Negotiation of the terms of the contract between the supplier and the buyer
- 3) Enforcement of the contract signed

For each sequence, I would like to know what you (the dairy group) do, how you do it and how much resources (time, money) you spent on the different tasks necessary to achieve them. Some questions are written down to give you an idea of question I may ask.

Information costs

Are you involved in the search of information in order to negotiate contracts?

How are created the contracts you offer to producers?

Where do you get the information necessary to build up contract?

Are all contracts similar?

Negotiating costs

How do you negotiate contracts with buyers?

How long does it take?

Who is involved in the process?

What are the steps (meeting, phone calls)?

Are producers paying for your services?

Are there any “continued” negotiations?

Enforcement costs

If there is litigation between farmers and processors over contracts, are you usually involved?

Does it also involve the producers themselves?

Do you supervise contracts after they are signed?

Are you involved in any renegotiation of the contract with the processor?

## Interview with cooperatives in England or Wales

### **Objectives of this interview:**

The main objectives of this interview is to know more about the role your cooperative play in the contracting process for milk supply contracts and evaluate the time and resources spent in contracting. **Data collected from this interview will be kept confidential and will exclusively be used for the present study.** In order to structure the interview, I will proceed in three steps that are in fact the different sequence of a transaction. There are three major sequences in a commercial transaction:

- 1) Collection of information before contracting in order to know what product to buy, what quality, find a supplier, the problems encountered in previous contracts, etc.
- 2) Negotiation of the terms of the contract between the supplier and the buyer
- 3) Enforcement of the contract signed

For each sequence, I would like to know what you (the cooperative) do, how you do it and how much resources (time, money, frequency) you spent on the different tasks necessary to achieve them. Some questions are written down to give you an idea of question I may ask.

#### 1) Information costs

How are created the contracts you offer to your producers-members?

Where do you get the information necessary to build up the contract?

Are all contracts similar?

#### 2) Negotiation costs

Is there any negotiation of contract clauses with your member or member council?

How do you proceed to write a contract?

How do you sign a contract with a member?

Are producers or the member council involved in the process of negotiating or writing a contract?

#### 3) Enforcement costs

Do you supervise the contract once it is signed to make sure farmers are respecting it?

Is there any litigation over contracts with your members?

What are the main problems encountered?

How do you solve litigations with your producers?

Are there any renegotiations of contracts with members?

Is the member council implied in the renegotiation, supervision or enforcement of contracts?

ANNEXE C – QUESTIONNAIRES PRODUCTEURS EN GRANDE-BRETAGNE

CONFIDENTIAL

Code

**A study of milk marketing in England and Wales**

Annie Royer [annie.royer@malix.univ-paris1.fr](mailto:annie.royer@malix.univ-paris1.fr)

University of Paris 1 Panthéon - La Sorbonne

→ *All information will be treated in the strictest of confidence.*

**1. MARKETING CHANNELS AND CONTRACTS**

1.1 To which type of purchaser are you selling your milk? (give choices)

- ☐ Cooperative  
☐ Private processor

1.2 For how long have you been contracting with this purchaser?

years

1.3 What is the length of your contract notice period?

months

1.4 To how many buyers do you think you could sell your milk?

specify number

1.5 What is the distance between your farm and the processing facility that processes your milk?

Don't know

1.6 How many times did you decide to switch purchaser during the last 5 years (since 2003)?

times [if 0 time, jump to 1.8]

1.7 What were the reasons for that change?

Specify: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

1.8 How many times did your buyer decide to terminate your milk contract during the last 5 years (since 2003)?

times [If 0 time, jump to section 2]

1.9 Could you indicate the reasons for that change?

specify: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

## 2. EVALUATING TRANSACTION COSTS IN MILK MARKETING

**I will now ask you to go back to the moment of the signature of your present contract in order to answer the following questions.**

2.1 Could you specify by which means you searched information on a potential buyer before selecting one? (give choices)

- ☐ Newspaper, magazines
- ☐ Organized session
- ☐ Word of mouth (jump to question 2.3)
- ☐ MDC interactive milk price calculator (Milk Dairy Council)
- ☐ I was approached by the buyer
- ☐ Your dairy adviser
- ☐ Other, specify: \_\_\_\_\_

2.2 Considering your answer to the last question, could you specify how much time you spent searching for information on a potential buyer?

Specify:

2.3 How did you get in touch with your present buyer (give choices)?

- ☐ I called the buyer to offer my milk
- ☐ I went to a session organized by the buyer
- ☐ Buyer contacted me by phone
- ☐ I met the buyer/buyer's representative in person
- ☐ Other, specify: \_\_\_\_\_

2.4 Considering your answer to the last question, could you specify the approximate time you spent to get in touch with your buyer?

Specify:

2.5 Did you have to terminate a contract with a previous buyer in order to sign your present contract?

- ☐ Yes  
☐ No → if no termination of contract, jump to 2.9

2.6 What were the different tasks you had to do in order to terminate your contract: (give choices)

- ☐ Phone call with buyer  
☐ Meeting with buyer  
☐ Wrote a letter  
☐ Legal assistance from NFU (National farmer Union)  
☐ Other, specify: \_\_\_\_\_

2.7 Did you have to pay for legal assistance or any other cost to terminate your contract? If so, could you indicate the approximate amount?

- ☐ No  
☐ Yes  £

2.8 Did you have to pay a penalty or a compensation amount to terminate your contract? If Yes, please indicate the approximate cost.

- ☐ Yes, cost:  £  
☐ No

2.9 → If the producer sells its milk to a COOPERATIVE, jump to 2.12

Was your contract negotiated through a direct selling group (buyer group) ( eg. Dairy Crest Direct, Arla Foods Milk Partnership, etc) ?

- ☐ Yes  
☐ No (jump to 2.12)  
☐ Don't know (jump to 2.12)

2.10 Do you pay for being a member of a direct selling group?

- ☐ Yes, specify the amount:  £  
☐ No

2.11 What do you think are the advantages of working through a direct selling group?

- ☐ Better negotiating power  
☐ Reduce time and cost of negotiation with buyer  
☐ Dairy groups are better informed and prepared for negotiation  
☐ Other, specify: \_\_\_\_\_

2.12 Is having to take whatever contractual terms (contract) the buyer offers you, a problem to you? (give choices)

- ☐ A problem  
☐ Major problem  
☐ Not a problem

2.13 How did you sign your actual contract? (Give choices)

- ☐ I met the buyer at his office  
☐ The buyer came to my farm  
☐ Posted contract (Jump to 2.15)

Other, specify: \_\_\_\_\_

2.14 Could you specify **how much time and what resources** you spent for the signature of your contract? (time, km to ride, car)

Specify:

2.15 Have you read your milk contract before signing it?

- ☐ Yes, specify time:  hour  
☐ No

2.16 Did you (or your direct selling group) have to renegotiate the terms of your contract since the initial signature?

- ☐ Yes, specify how many times:   
☐ No [jump to question 2.18]  
☐ Don't know [jump to question 2.18]

2.17 Could you evaluate the average time spent on a typical renegotiation of contract?

Specify:  (then jump to 2.19)

- ☐ The direct selling group did the renegotiation [then jump to question 2.19]

2.18 Would have you been interested in renegotiating the terms of your contract?

- ☐ Yes  
☐ No

2.19 Please indicate the extent to which each of the following is a problem to you **since you signed your actual contract**: (give choices: 1,2,3)

- 1 = A problem  
2 = Major problem  
3 = Not a problem

Problems	Rating ( 1 – 3)
A. Milk not well sampled or weighted	1 - 2 - 3
B. Milk not paid on time	1 - 2 - 3
C. Milk quality loss once milk is in the hand of your buyer	1 - 2 - 3
D. Terms of the contract not respected by buyer	1 - 2 - 3
E. Buyer has changed the price of milk	1 - 2 - 3
F. Buyer has changed the notice period	1 - 2 - 3
G. Buyer made changes in the contract to level the annual production	1 - 2 - 3



2.20 Did you have any contractual litigations (conflicts over the terms of the contract) with your buyer since deregulation of the marketing board?

☐ Yes, what year? , for what reason? \_\_\_\_\_

☐ No (jump to section 3)

2.21 How did you solve the litigation (conflict over clauses of the contract) with your buyer? (give choices)

☐ Found a solution with my buyer

☐ Gone to Courts

☐ Necessitated legal assistance from NFU (national farmer union)

☐ Other, specify: \_\_\_\_\_

2.22 If you tried to solve a litigious contractual problem with your buyer, could you specify the average time you spent on this issue?

Specify:

2.23 If solving the issue necessitated financial resources, could you specify the average amount you spent?

£

### 3. FARM AND FARMER CHARACTERISTICS

3.1 Specify number of cows in **2007**?

3.2 What was your average yield per cow milk in **2007** in litres?

3.3 How many permanent fulltime workers (**including yourself**) do you have?

3.4 What is your age?

☐ 30 or less

☐ 31-45

☐ 46-60

☐ Over 60

3.5 Would you mind giving an indication of the average price received for your milk in **2007**?

#### Trend over last 5 years

Milk Price per litre	Increase	Decrease	No change	No answer
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

ANNEXE D - ENTRETIENS RÉALISÉS AUPRÈS DES PROFESSIONNELS DES SECTEURS  
LAITIERS QUÉBÉCOIS ET ANGLAIS

NOM	FONCTION, INSTITUTION OU ENTREPRISE
René CORMIER	Régisseur, RMAAQ
Claude RÉGNIER	Régisseur, RMAAQ
Alain BOURBEAU	Économiste en chef, FPLQ
Charles LANGLOIS	Économiste, CILQ
Peter DAWSON	Économiste, DairyUK
Tom HIND	Économiste, NFU
Dominic BENOIT	Économiste, AGROPUR
Alain BLAIS	Economiste, MAPAQ
Michel HOULE	MAPAQ
Renée ROY	MAPAQ
Celia NICKLIN	Dairy Farmers of Britain (coopérative laitière)
Michael MASTERS	Dairy Crest direct
Donat ROY	Saputo

ANNEXE E - ACRONYMES

AAC	Agriculture et Agroalimentaire Canada
CAAAQ	Commission sur l'avenir de l'agriculture et de l'agroalimentaire québécois
CBOT	Chicago Board of Trade
CILQ	Conseil des industriels laitiers du Québec
CCB	Commission canadienne du blé
CCL	Commission canadienne du lait
CEE	Communauté Économique Européenne
CIAQ	Centre d'insémination artificielle du Québec
COE	Cost of exchange (coût de l'échange)
DSCF	Dairy Supply Chain Forum
DEFRA	Department for Environment, Food and Rural Affairs
ENI	Économie néo-institutionnelle
FPLQ	Fédération des producteurs de lait du Québec
LEC	Lait d'exportation commercial
MAPAQ	Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec
MDC	Milk Development Council
OMC	Organisation Mondiale du Commerce
OGM	Organismes génétiquement modifiés
NFU	National Farmer Union
NRCS	National Resource Conservation Service
PAC	Politique agricole commune
PPA	Parité de pouvoir d'achat
RABDF	Royal association of British dairy farmers
RMAAQ	Régie des marchés agricoles et alimentaires du Québec
TCT	Théorie des coûts de transaction
UE	Union Européenne
UCC	Union catholique des cultivateurs
UPA	Union des producteurs agricoles

BIBLIOGRAPHIE

- AKERLOF, Georges A. (1970). The Market for 'Lemons': Quality Uncertainty and the Market Mechanism, *The Quarterly Journal of Economics*, 1970, 84(3): 488-500.
- ALCOCK, Joan P. (1994). A Milk Shake-up: The Proposed Demise of the Milk Marketing Boards. *Nutrition and Food Science*, 94(3): 5-7.
- ALLEN, Douglas W. (1991). What are transaction costs? *Research in Law and Economics*, 14: 1-18.
- ALLEN, Douglas W. (1999). Transaction Costs. *Encyclopedia of Law and Economics*/ ed. par B. Bouckaert et G. De Geest. Edward Elgar, Vol. 1.
- APRIL, Rapport (1967). *Rapport de la Commission royale d'enquête sur l'agriculture au Québec. L'industrie laitière au Québec*. Gouvernement du Québec.
- ARROW, Kenneth (1969). The Organization of Economic Activity : Issues Pertinent to the Choice of Market versus Nonmarket Allocation. *The Analysis and Evaluation of Public Expenditure : The PPB System*. Washington, D.C. U.S. Government Printing Office, pp.59-73.
- BAECKE, Eveline, Geert Rogiers, Lieve De Cock, et Guido Van Huylbroeck (2002). The supply chain and conversion to organic farming in Belgium or the story of the egg and the chicken. *British Food Journal*, 102, 163-174.
- BARICHELLO, Richard R. (1981). *The Economics of Canadian Dairy Industry Regulation*. Economic Council of Canada Technical Report no. E12. Ottawa.
- BARNES, R.C. (2001). The Rise of Corporatist Regulation in the English and Canadian Dairy Industries. *Social Science History*, 25(3): 381-406.
- BARRETT, Christopher B. et Emelly Mutambatsere (2008). Marketing Boards. *The New Palgrave Dictionary of Economics*/ ed. par Lawrence E. Blume et Steven N. Durlauf., 2e édition London: Palgrave Macmillan.
- BARZEL, Yoram (1982). Measurement Costs and the Organization of Markets. *Journal of Law and Economics*, 25: 27-48.
- BARZEL, Yoram (1997). Transaction costs: are they just costs? *Journal of Institutional and Theoretical Economics* 141: 4-16.
- BATES, S.A.E. et Naomi Pattison (1997). UK milk prices and farmers' attitudes towards them since market de-regulation. *British Food Journal*, 99(2): 50-56.
- BECK, Roger, Colin Hoskins et Glen Mumey (1994). The Social Welfare Loss from Egg and Poultry Marketing Boards, Revisited. *Canadian Journal of Agricultural Economics*, 42: 149-158.

## Bibliographie

- BENHAM, Lee (1997). On improving Egypt's Economic Performance: The Costs of exchange. *Working paper The Egyptian Center for Economic Studies*, Juin.
- BENHAM, Alexandra et Lee Benham (2005). Measuring the costs of exchange. *Institutions, Contracts and Organisations: Perspectives from New Institutional Economics*/ ed. par Claude Ménard. Cheltenham, UK: Edward Elgar, pp. 367-375.
- BERGERON, Jean-François (2004). *Les déterminants des choix de modes de gouvernance des transactions chez les producteurs de légumes frais du Québec : Utilisation de l'approche de l'économie des coûts de transaction*. Mémoire de maîtrise, Université Laval, 102 pages.
- BERLE, Adolf et Gardiner Means (1932). *The Modern Corporation and Private Property*. Transaction Publishers, 380 pages.
- BERNSTEIN, Lisa (1992). Opting out the Legal System: Extralegal Contractual Relations in the Diamond Industry. *Journal of Legal Studies* 21 (1): 115-157.
- BHARDWAJ, Ravinder et Leroy Brooks (1992). The January anomaly: Effects of low share price, transaction costs, and the bid-ask bias. *Journal of Finance*, 47, 553-574.
- BIERI Jurg et Andrew Schmitz (1974). Market Intermediaries and Price Instability: Some Welfare Implications. *American Journal of Agricultural Economics*, 56 : 280-285.
- BOEHLJE, Michael et Lee Schrader (1998). The Industrialization of agriculture: Questions of coordination. *The Industrialization of Agriculture: Vertical Coordination in the U.S. Food System*/ ed. par Royer J, Rogers R. Brookfield, VT: Ashgate. p 3-26.
- BOGER, Silke (2001). Quality and Contractual Choices: a Transaction Cost Approach to the Polish Hog Market. *European Review of Agricultural Economics* 28(3): 241-261.
- BONUS, Holger (1986). The Cooperative Association as a Business Enterprise: A Study in the Economics of Transactions. *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, 142: 310-339.
- BOUSSARD, Jean-Marc, Françoise Gérard et Marie-Grabrielle Piketty (2005). *Libéraliser l'agriculture mondiale ? Théories, modèles et réalités*. CIRAD, 136 pages.
- BRUNSTAD, Rolf, Ivar Gaasland et Erling Vardal. (2006). Efficiency losses in Milk Marketing Boards: the importance of exports. *Working Paper*. <http://nhh.no/sam/res-publ/2006/08.pdf>
- CAAAQ (2008a). *Rapport sur l'avenir de l'agriculture et de l'agroalimentaire québécois*. Gouvernement du Québec, 274 pages. [www.caaaq.gouv.qc.ca](http://www.caaaq.gouv.qc.ca)
- CAAAQ (2008b). *Agriculture et agroalimentaire: assurer et bâtir l'avenir: Études complémentaires*. CAAAQ, ressource électronique, 318 pages. [www.caaaq.gouv.qc.ca](http://www.caaaq.gouv.qc.ca)
- CHARLEBOIS, Sylvain et Robert D. Tamilia (2007). The importance of marketing boards in Canada: a twenty-first century perspective. *British Food Journal*, 109(2):119-144.

## Bibliographie

- CILQ (2006). *Rapport d'activités 2006*. Conseil des industriels laitiers du Québec, 20 pages.
- CLAY, Karen (1997). Trade Without Law: Private-order Institutions in Mexican California. *Journal of Law, Economics and Organization* 13(1): 202-231.
- COASE, Ronald H. (1937). The Nature of the Firm. *Economica*, 4:386-405.
- COASE, Ronald H. (1960). The problem of social cost. *Journal of Law and Economics*, 3 :1–44.
- COASE, Ronald H. (1988). The Nature of the Firm: Origin, Meaning, Influence. *Journal of Law, Economics and Organization*, 4(1) : 3-47.
- COASE Ronald H. (2000). The Acquisition of Fisher Body by General Motors. *Journal of Law and Economics*, XLIII(1):15-32.
- COMPRES LOPEZ, Raul (2007). Modalidades de coordinación y costes de transacción en los mercados lácteos del caribe colombiano. Presented at the VI Congreso Economía Agraria (AEEA), Albacete, Septembre 2007.
- COOK, Michael L. (1995). The Future of U.S. Agricultural Cooperatives : A Neo-Institutional Approach. *American Journal of Agricultural Economics*, 77:1153-1159.
- CROCKER, Keith J. et Scott E. Masten (1996). *Regulation and Administered Contracts Revisited: Lessons from Transaction-Cost Economics for Public Utility Regulation*. *Journal of Regulatory Economics*, Springer, vol. 9(1): 5-39.
- CROCKER, Keith J. et Scott E. Masten (1988). Mitigating Contractual Hazards: Unilateral Options and Contract Length. *RAND Journal of Economics*, 19(3) : 327-343.
- CURRIE, Martin J. et A. J. Rayner (1979). The British Experience. *Agricultural Marketing Boards: An International Perspective*/ ed. par Sidney Hoos. Ballinger Publishing Company, Cambridge Massachussetts. 357 pages.
- DAIRYUK (2007). Dairy Facts and Figures. DairyUK, document de travail interne.
- DAIRYCO (2008). *Dairy Statistics. An Insider's Guide*. DairyCo, 55 pages.
- DAVIS, Lance E. et Douglass C. North (1971). *Institutional Change and American Economic Growth*. Cambridge (UK): Cambridge University Press.
- DAYAN, Armand, Jérôme Bon, Alain Cadix, Renaud de Maricourt, Christian Michon et Alain Ollivier (1988). *Marketing*. Presses Universitaires de France, 456 pages.
- DEMSETZ, Harold (1968). The cost of transacting. *Quarterly Journal of Economics*, 82:33–53.
- DEMSETZ, Harold (1988). *The Theory of the Firm Revisited*. *Journal of Law, Economics and Organization*, 4(1): 141-61.
- DE SOTO, Hernando (1989). *The Other Path*. New York: Harper & Row.

## Bibliographie

- DE VOS, Gerrit (1979). Agricultural Marketing Boards in The Netherlands. *Agricultural Marketing Boards – An International Perspective*/ ed. par Sidney Hoos, Ballinger Publishing Company, Cambridge Massachussetts, 357 pages.
- DIEYE, Papa Nouhine (2006). *Arrangements contractuels et performance des marchés du lait local au sud du Sénégal*. Thèse de doctorat, Ecole Nationale Supérieure Agronomique de Montpellier.
- DJANKOV, Simeon, Rafael La Porta, Florencio Lopez-de-Silanes et Andrei Shleifer (2002). The Regulation of Entry. *Quarterly Journal of Economics*, 117(1): 1–37.
- DONOHUE, William A., Mary E. Diez, et Mark A. Hamilton, (1984). Coding naturalistic negotiation interaction. *Human Communication Research*, 10: 403-426.
- DOYON, Maurice, Mathieu Frigon et Daniel-Mercier Gouin (1999). *Impact des systèmes de régulation du marché du lait de consommation sur les prix à la production et à la consommation: étude comparative*. GREPA, Université Laval, 123 p.
- DOYON, Maurice (2002). An Overview of the Evolution of Agricultural Cooperatives in Québec. *Canadian Journal of Agricultural Economics*, 50 (4): 497-509.
- DUCOS, Géraldine (2007). *Efficacité et coûts de transaction des contrats agri-environnementaux*. Thèse de doctorat, INRA-ESR Rennes.
- EGGERTSSON, Thráinn (1990). *Economic Behavior and Institutions*. Cambridge University Press.
- ELICKSON, R.C. (1991). *Order without law*. Harvard University Press.
- EYMARD-DUVERNAY, François (1989). Conventions de qualité et forme de coordination. *Revue Économiques*, 40(2):329-359.
- FALCONER, Katherine (2000). Farm Level Constraints on Agri-environmental Scheme Participation: A Transactional Perspective. *Journal of Rural Studies*, 16: 379-394.
- FARRELL, M.W. (1949). Experience with Provincial Marketing Schemes in Canada. *Journal of Farm Economics*, 31(4): 610-626.
- FAVEREAU, Olivier (1985). Économies et Sociétés. *Oeconomia*, 3: 29 72.
- FERTÖ, Imre et Gábor G. Szabó (2002). The Choice of Supply Channels in Hungarian Fruit and Vegetable Sector. American Agricultural Economics Association Annual Meeting, Long Beach, California.
- FORGUE, Claude (1971). *Le Plan Conjoint des Producteurs de Lait Industriel du Québec*. Mémoire de maîtrise. Québec: Université Laval.
- FPLQ (2006). *Rapport annuel 2006*. Fédération des producteurs de lait du Québec.

## Bibliographie

- FRANK, Stuart D. et Dennis R. Henderson (1992). Transaction Costs as Determinants of Vertical Coordination in U.S. Food Industries. *American Journal of Agricultural Economics* 74(4): 941-950.
- FRANKS, Jeremy (2001). Developments in milk marketing in England and Wales during the 1990s. *British Food Journal*, 103(9): 631-643.
- FULTON, Murray E. et Yongmei Tang (1999). Testing the Competitiveness of a Multistage Food Marketing System: The Canadian Chicken Industry. *Canadian Journal of Agricultural Economics*, 47: 25-250.
- FUNK, Thomas F. et Martin T. Rice (1978). Effects of Marketing Boards on the Agribusiness Sector. *American Journal of Agricultural Economics*, 60(5) : 894-898.
- GABRE-MADHIN, Eleni Z. (2001). *Market Institutions, Transaction Costs, and Social Capital in the Ethiopian Grain Market*. International Food Policy Research Institute. Washington, D.C.
- GARANT, P. A Soldevila et H-L Fortin (1981). *La Régie des marchés agricoles: organisme de régulation et tribunal administratif*. Travaux du Laboratoire de recherche sur la justice administrative (no. 9), Faculté de droit, Québec, Université Laval.
- GOUIN, Daniel-Mercier (1988). *Marché des quotas et changements structures dans le secteur laitier*. Thèse de doctorat, Université des Sciences Sociales de Grenoble, Économie du développement, 349 pages.
- GOUIN, Daniel-Mercier (2004). *La gestion de l'offre dans le secteur laitier, un mode de régulation toujours pertinent*. Groupe de recherche en économie et politique agricoles, Université Laval, 134 pages.
- GOW, Hamish R., Deborah H. Streeter, Johan F.M. Swinnen (2000). How Private enforcement mechanisms can succeed where public institutions fail: the Case of Judocukor a.s. *Agricultural Economics*, 23:253-265.
- GRANDORI, Anna et Giuseppe Soda (1995). Inter-Firm Networks : Antecedents, Mechanisms and Forms. *Organizational Studies*, 16: 183-214.
- GREEN, Christopher (1983). Agricultural Marketing Boards in Canada: an economic and legal analysis. *University of Toronto Law Journal*, 33: 407-433.
- GREIF, Avner (1993). Contract Enforceability and Economic Institutions in Early Trade: The Maghribi Traders' Coalition. *American Economic Review* 83 (3): 230-253.
- GREIF, Avner (2005). Commitment, Coercion, and Markets: The nature and Dynamics of Institutions Supporting Exchange. *Handbook of New Institutional Economics*/ ed. par Claude Ménard et Mary M. Shirley, Springer, 727-786.
- GREIF, Avner (2006). *Institutions and the Path to Modern Economy: Lessons from Medieval Trade*. Cambridge University Press.



## Bibliographie

- GROSSMAN, Sandford J. et Oliver D. Hart (186). The Costs and Benefits of ownership : a Theory of Vertical Integration. *Journal of Political Economy*, 94(4) : 691-719.
- GROUPE AGÉCO (2006). *Les faits saillants laitiers québécois, 2006*. Groupe Agéco, 132 pages.
- GROUPE AGÉCO (2007). *Les faits saillants laitiers québécois, 2007*. Groupe Agéco, 132 pages.
- GROUPE AGÉCO (2008). *Les faits saillants laitiers québécois, 2008*. Groupe Agéco, 128 pages.
- HADFIELD, Gillian K. (2005). The many Legal Institutions that support Contractual Commitment. *Handbook of New Institutional Economics*/ ed. par Claude Ménard et Mary M. Shirley, Springer, 787-915.
- HAYEK, Friedrich August Von (1945). The Use of Knowledge in Society. *American Economic Review*, 35(4) :519-530.
- HENDRIKSE, George W.J. et Cees P. Veerman (2000). *Marketing Cooperatives and financial structure : A Transaction Costs Economics Analysis*. Erasmus Research Institute of Management. Report Series Research in Management, 15 pages.
- HÉON, Rapport (1955). *Rapport du comité Commission d'enquête pour la protection des agriculteurs et des consommateurs*. Éditeur officiel du Québec.
- HISCOCKS, G. (1972). Théorie et évolution de la réglementation du marché agricole au Canada. *L'économie agricole au Canada*, 7(2).
- HOBBS, Jill (1997). Measuring the Importance of Transaction Costs in Cattle Marketing. *American Journal of Agricultural Economics*, 79: 1083-1095.
- HOBBS, Jill and William Kerr (1999). Transaction Costs. *The Current State of Economics Science*/ ed. par Shri Bhagwan Dahiya, Virender Singh, pp. 2111-2133.
- HOBBS, Jill et Linda M. Young (1999). Increasing Vertical Linkages in Agrifood Supply Chains: A Conceptual Model and Some Preliminary Evidence. Research Discussion Paper No. 35, Trade Research Center, Montana State University, Bozeman, August.
- HOBBS, Jill et Linda M. Young (2001). *Vertical Linkages in Agri-Food Supply Chains in Canada and United States*. Agriculture et Agroalimentaire Canada, Direction de la recherche et de l'analyse, Branche de la politique stratégique, 2083/E, 84 p.
- HODGSON, Geoffrey M. (1998). Evolutionary and competence-Based Theories of the Firm. *Journal of Economic Studies*, 25(1) : 25-56.
- HOOS, Sidney (1979). *Agricultural Marketing Boards: An International Perspective*. Ballinger Publishing Company, Cambridge Massachussetts. 357 pages.

## Bibliographie

HUBER George P. and Daniel J. Power (1985). Retrospective Reports of Strategic-Level Managers: Guidelines for Increasing their Accuracy. *Strategic Management Journal*, 6(2):171-180

JARAMILLO, Miguel avec la collaboration de Namasté Reátegui et Carlos Calderón (2004). Starting a Garment Manufacturing Firm in Peru: Background and Case Study. *Ronald Coase Institute Research Reports*, No. 1. <http://www.coase.org/researchreports/rr-1.pdf>

JEAN, Bruno et Daniel-Mercier Gouin (2001). *Évaluation des mesures de soutien à l'agriculture et l'agroalimentaire dans les milieux en restructuration de la région Chaudière-Appalaches*. Université du Québec à Rimouski, 120 pages.

JENSEN, Michael C. et William H. Meckling (1976). Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4): 305-360.

JOHNSON, Robin (2000). Institutions and Policy Analysis. *Agribusiness Perspectives Papers 2000*, University of Melbourne, papier 36.

KESTEMAN, Jean-Pierre, G. Boisclair, J. M. Kirouac and J. Morneau (2004). *Histoire du syndicalisme agricole au Québec, UCC-UPA 1924-2004*. Les Éditions du Boréal, Montréal, 455 p.

KLAES, M. (2000a). The birth of the concept of transaction costs: Issues and controversies. *Industrial and Corporate Change*, 9(4): 567–593.

KLAES, M. (2000b). The history of the concept of transaction costs: Neglected aspects. *Journal of the History of Economic Thought*, 22(2): 191–216.

KLEIN, Benjamin, Robert G. Crawford et Armen A. Alchian (1978). Vertical Integration, Appropriable Rents, and the Competitive Contracting Process. *Journal of Law and Economics*, University of Chicago Press, 21(2): 297-326.

KLEIN, Benjamin (1996). Why Hold-Ups Occur: The Self-Enforcing Range of Contractual Relationships. *Economic Inquiry*, 34: 444-463.

KLEIN, Benjamin et Keith B. Leffler (1981). The Role of Market Forces in Assuring Contractual Performance. *Journal of Political Economy*, 89(4): 615-641.

KNOEBER, Charles R. (1983). An Alternative Mechanism to Assure Contract Reliability. *The Journal of Legal Studies*, 12(2) : 333-343.

KOHL, Richard L. et Joseph N. Uhl (1990). *Marketing of Agricultural Products*. MacMillan, New-York, 7<sup>e</sup> édition.

KUPERAN, K., Nik Mustapha, Raja Abdullah, Robert S. Pomeroy, E. Genio, A. Salamanca (1998). Measuring transaction costs in fisheries co-management. Paper presented at the 7<sup>th</sup> Annual Conference of the International Association for the study of Common Property, Canada, Juin.

## Bibliographie

LABRECQUE, Pierre (2006). *Loi sur la mise en marché des produits agricoles, alimentaires et de la pêche. Les règles juridiques applicables à la production et à la mise en marché collective au Québec*. Éditions Yvon Blais, Cowansville, 1177 pages.

LA PORTA, Rafael, Florencio Lopez-de-Silanes, Andrei Shleifer et Robert Vishny (1998). The Quality of Government. *NBER Working Papers* 6727, National Bureau of Economic Research.

LEDOUX, Marc-André (1971). *L'UCC comme groupe de pression sous l'administration Duplessis 1945-1959*. Mémoire de maîtrise, Université de Montréal.

LEVY, Brian et Pablo Spiller (1994). The Institutional Foundations of Regulatory Commitment: A Comparative Analysis of Telecommunications Regulation. *Journal of Law, Economics and Organization*, 10(2) : 201-46.

LOYNS, R.M.A. (1980). Marketing boards: the irrelevance and irreverence of economic analysis. *Macromarketing: A Canadian Perspective*/ ed. par D. Thompson, P. Simmie, L. Heslop et S. Shapiro. American Marketing Association, Chicago, pp.196-221.

MACNEIL, I.R. (1974). The many Features of Contracts. *Southern California Law Review*, 47 :691-816.

MAHONEY, Joseph T. (1992). The Choice of Organizational Form: Vertical Financial Ownership Versus Other Methods of Vertical Integration. *Strategic Management Journal* 13 : 559-84.

MARTIN, Larry and T.K. Warley (1978). The role of Marketing Boards in stabilizing commodity markets. *American Journal of Agricultural Economics* 60(5): 878-884.

MARTINEZ, Steve W. et Al Reed (1996). *From Farmers to Consumers: Vertical Coordination in the Food Industry*. U.S. Department of Agriculture. Economic Research Service, AIB-720.

MASTEN, Scott E. et Keith J. Crocker (1985). Efficient Adaptation in Long-term Contracts: Take-or-Pay Provisions for Natural Gas. *American Economic Review*, 75(5):1083-93.

MASTEN, Scott E. (1988). A Legal Basis for the firm. *Journal of Law, Economics and Organization*, 4 :181-198.

MASTEN, Scott E., J.W. Meehan et E. A. Snyder (1991). The Costs of organization. *Journal of Law, Economics, and Organization*, 7:1-25.

MASTEN, Scott E. (2000). Transaction-cost Economics and the Organization of Agricultural Transactions. *Industrial Organization*, 9 :173-195.

MASTEN, Scott E. et Stéphane Saussier (2000). Econometrics of Contracts: An Assessment of Developments in the Empirical Literature of Contracting. *Revue d'Économie Industrielle*, 92: 215-237.

## Bibliographie

MAZÉ, Armelle (2005). Économie de la qualité: quels apports de l'économie des conventions et de la théorie des coûts de transaction? *Économie appliquée*, 2, 71-98.

MAZÉ, Armelle (2005). Contract Law and the Range of Self-Enforcing Contracts in Agriculture: Private Institutions and Multilateral-reputation Mechanisms. *Working paper Centre ATOM*.

MCCANN, Laura and K. William Easter (1999). Transaction Costs of Policies to Reduce Agricultural Phosphorous Pollution in the Minnesota River. *Land Economics*, 75(3): 402-14.

MCCANN, Laura and K. William Easter (2000). Estimates of Public Section transaction Costs in NRCS Programs. *Journal of Agricultural and Applied Economics*, 32(3):555-563.

MCCANN, Laura, Bonnie Colby, K. William Easter, Alexander Kasterine and K.V. Kuperan (2005). Transaction Costs Measurement for Evaluating Environmental Policies. *Ecological Economics*, 52: 527-542.

MCMILLAN, John et Christopher M. Woodruff (2000). Private Order under Disfunctional Public Order. *Michigan Law Review*, 98:101-138.

MDC (2005). *Raw Milk Contracts and Relationships. The Need for Change*. Milk Development Council, Economics, 28 p.

MDC (2007). *Dairy Statistics. An Insider's Guide*. DairyCo, 55 pages.

MÉNARD, Claude (1994). Organizations as coordinating devices. *Metroeconomica*, 45(3): 224-247.

MÉNARD, Claude (1995). Markets as institutions and versus organizations as markets? *Journal of Economic Behavior and Organization*, 28: 161-182.

MÉNARD, Claude (1997). Le pilotage des formes organisationnelles hybrides. *Revue économique*, 48(3) : 741-751.

MÉNARD, Claude (2003). L'approche néo-institutionnelle: des concepts, une méthode, des résultats. *Cahiers d'économie politique*, no 44. Paris: L'Harmattan.

MÉNARD, Claude (2004). *L'économie des organisations*. La Découverte, Collection Repères, Paris, 123 pages.

MÉNARD, Claude (2007). Cooperatives: Hierarchies or Hybrids? *Vertical Markets and Hierarchical Cooperatives*/ ed. par J. Nilsson et K. Karantininis. Berlin-Boston-Dordrecht-New York: Springer, pp. 7-27.

MÉNARD, Claude et Egizio Valceschini (2005). New institutions for governing the agri-food industry. *European Review Of Agricultural Economics* 32(3): 421-440.

MIGHELL, Ronald L. et Lawrence A. Jones (1963). *Vertical Coordination in Agriculture*. U.S. Department of Agriculture, Economic Research Service, Agricultural Economic Report No.19.

## Bibliographie

- MILGROM, Paul R., Douglass C. North et Barry R. Weingast (1990). The Role of Institutions in the Revival of Trade: The Law Merchant, Private Judges, and the Champagne Fairs. *Economics and Politics*, 2(1):1-23.
- MILGROM, Paul R. et John Roberts (1992). *Economics, Organization and Management*. Prentice-Hall International Editions : New Jersey.
- MILLER, C. Chet, Laura B. Cardinal and William H. Glick (1997). Retrospective Reports in Organizational Research: A Reexamination of Recent Evidence. *The Academy of Management Journal*, 40(1): 189-204.
- MONDELLI, Mario et Decio Zylbersztajn (2008). *Direct-contracting and Brokers in the Producer-Processor Transaction: The Uruguay Beef Industry Case*. Papier présenté à la 12e Conférence Internationale de l'ISNIE, Toronto, 20-21 juin.
- MORISSET, Michel (1982). *Agriculture familiale ou capitalisme au Québec au XXe siècle?* Thèse de doctorat, Université Paris VIII.
- NFU (2007). *Dairy Farming and the Dairy Industry*. National Farmer Union, Document interne, Mai, 12 pages.
- NORTH, Douglass C. (1981). *Structure and Change in Economic History*. New-York, W.W. Norton, 240 pages.
- NORTH, Douglass C. (1990). *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge: Cambridge University Press.
- NORTH, Douglass C. (2005). *Understanding the Process of Economic Change*, Princeton University Press, 208 pages.
- NOVAKOVIC, Andrew M (2004). Do Federal Orders Still Help Dairy Farmers? *Hoard's Dairyman*, juin, p.391.
- OCDE (2007). *The Implementation Costs of Agricultural Policies*. April.
- OGUS, A. (1999). Self-Regulation. *Encyclopedia of Law and Economics*. Disponible sur internet: <http://encyclo.findlaw.com/9400book.pdf>
- OLIVER, A.L. et M. Ebers (1998). Networking Network Studies : An analysis of Conceptual Configurations in the Study of Inter-Organizational Relationships. *Organization Studies*, 19: 549-583.
- OMC (2007). New and Full Notification Pursuant to Article XVII:4(a) of the GATT 1994 and Paragraph 1 of the Understanding on the Interpretation of Article XVII, G/STR/N/10/AUS.
- ORLEAN, André. (1994). *Analyse économique des conventions*. PUF, Paris, 403 pages.
- PADBERG, Daniel I., Christopher Ritson et Luis Miguel Albisu (1997). *Agro-Food Marketing*. CAB International, 492 pages.

## Bibliographie

- PERRY, Martin K. (1989). Vertical Integration : Determinants and Effects. *Handbook of Industrial Organization*/ ed. par R. Schmalensee et R.D Willig. Amsterdam, The Netherlands : North-Holland, vol 1: 183-255.
- PETERSON, Christopher et Allen Wysocki (1998). Strategic Choice Along the Vertical Coordination Continuum. Staff Paper no.16.
- PIRRONG, Craig S. (1993). Contracting practices in Bulk Shipping Markets : A Transaction Cost Perspective. *Journal of Law and Economics*, 36 : 937-976.
- PIRRONG, Stephen C. (1995). The Efficient scope of Private transaction-cost-reducing institutions: the successes and failure of commodity exchange. *Journal of Legal Studies*, 24(1):229-255.
- PORTER, Michael E. (1980). *Competitive Strategy*. Free Press, New York.
- PRÉGENT, Gilles (1979). Le cadre juridique et administratif des plans conjoints de mise en marché des produits agricoles du Québec. *Économie rurale*, numéro 2, 130 :8-14.
- PROULX, Yvon et Robert St-Louis (1980). *Le plan conjoint dans le processus de mise en marché des produits agricoles au Québec*. Union des producteurs agricoles, novembre.
- PUTNAM, Linda L. et Trincia S. Jones (1982). The Role of Communication in Bargaining. *Human Communication Research*, 8(3): 262-280.
- RABDF (2005). *Identifying the True Costs of Farmers own Labor*. Royal Association of British Dairy Farmers, Rapport Janvier.
- RADIO-CANADA (2004). *Les producteurs de bovin montent aux barricades*. Disponibles sur le site internet de radio-Canada:  
[http://www.radiocanada.ca/regions/Quebec/nouvelles/200411/30/001manif\\_boeuf\\_mardi.shtm](http://www.radiocanada.ca/regions/Quebec/nouvelles/200411/30/001manif_boeuf_mardi.shtm)
- RAYNAUD, Emmanuel, Loïc Sauvée et Egizio Valceschini (2005). Alignment between Quality Enforcement Devices and Governance Structures in the Agro-food Vertical Chains. *Journal of Management and Governance*, 9(1), 47-77.
- REY, Patrick et Thibaud Vergé (2008). The Economics of Vertical Restraints. *Handbook of Antitrust Economics*/ ed. par Paolo Buccirossi, MIT Press.
- RMAAQ (2002). *Les plans conjoints de mise en marché*. Régie des marchés agricoles et alimentaires du Québec, Montréal, Québec. Disponible sur le site internet :  
[http://www.rmaa.qc.ca/Publications/Les\\_plans\\_conjoints\\_de\\_mise\\_en\\_marche.pdf](http://www.rmaa.qc.ca/Publications/Les_plans_conjoints_de_mise_en_marche.pdf)
- RMAAQ (2004). *Décision no.8157*. Régie des marchés agricoles et alimentaires du Québec, Novembre. Disponible sur le site internet :  
[http://www.rmaa.qc.ca/index.php?id=26&no\\_cache=1&tx\\_show\\_decision\[annee\]=2004&tx\\_show\\_decision\[mois\]=11](http://www.rmaa.qc.ca/index.php?id=26&no_cache=1&tx_show_decision[annee]=2004&tx_show_decision[mois]=11)

## Bibliographie

RMAAQ (2006). *Pour une mise en marché efficace et ordonnée : Planification Stratégique 2006-2009*. Régie des marchés agricoles et alimentaires du Québec. Disponible sur le site internet : <http://www.rmaa.qc.ca/index.php?id=13>

RMAAQ (2007). Rapport annuel 2006-2007. Régie des marchés agricoles et alimentaires du Québec. Disponible sur le site internet : <http://www.rmaa.qc.ca/>

RICHARDS, Timothy J. (1996). The effect of supply management on dairy productivity. *The Canadian Journal of Economics*, 29: 458-462.

RICHMAN, Barak D. (2004). Firms, Courts and Reputation Mechanism: Towards a positive theory of Private Ordering. *Columbia Law Review*, 104(8): 2328-2368.

RINDFLEISCH, Aric et Jan B. Heide (1997). Transaction Cost Analysis : Past, Present, and Future Applications. *Journal of Marketing*, 61:30-54.

RØRSTAD, P.K., Vatn, A. et Kvakkestad, V. (2005) *Transaction costs and agricultural policy*. Department of Economics and Resource Management, Norwegian University of Life Sciences. 19 pages.

RUBIN, Paul H. (2005). Legal Systems as Framework for Market Exchange. *Handbook of New Institutional Economics*/ ed. par Claude Ménard et Mary M. Shirley, Springer, 205-255.

SAFARIAN Edward A. (1974). *Canadian Federalism and Economic Integration*. Ottawa : Information Canada.

SALAI, Robert et Laurent Thévenot (1988). *Le travail : marchés, règles, conventions*. INSEE, Paris, Economica.

SAUSSIÉ, Stéphane et Anne Yvrande-Billon (2007). *Économie des coûts de transaction*. La Découverte, Collection Repères no 407.

SAUVÉE, Loïc (1997). Coordination verticale dans l'industrie avicole: une perspective institutionnelle. *Économie et sociologie rurales*, Actes et Communications INRA no 14.

SAUVÉE, Loïc (1998). Toward an Institutional Analysis of Vertical Coordination in Agribusiness. *The Industrialization of Agriculture*/ ed. Par Jeffrey S. Royer et Richard T. Rogers. Ashgate, pp. 27-71.

SCHMITZ, Andrew (1983). Supply management in Canadian agriculture : an assesment of the economic effects. *Canadian Journal of Agricultural Economics*, 30 : 135-152.

SCHWARTZ, Alan et Robert E. Scott (2003). Contract Theory and the Limit of Contract Law. *Yale Law Journal*, 113(3) :541-619.

SIMON, Herbert A. (1961). *Administrative behavior*. McMillan, New-York.

STAATZ, John M. (1987). Farmers Incentives to Take Collective Action via Cooperatives: A Transaction Cost Approach. *Cooperative Theory: New Approaches*/ ed. par J. Royer, Washington DC: USDA, ACS, Service Report No. 18: 87-107.

## Bibliographie

- STIGLITZ, Joseph (1988). *Economics of the Public Sector*. Norton: New-York, 2e edition.
- ST-LOUIS, Robert et Yvon Proulx (1978). An evaluation of some impacts of marketing boards and supply management. Colloque France-Québec en Économie rurale, Paris – Rennes.
- STOLL, Hans et Robert Whaley (1983). Transaction Costs and the Small Firm Effect. *Journal of Financial Economics*, 12, 57–79.
- STRUUT, E.G. (1923). *Evidence provided before the Linlithgow Committee's Investigation into the Distribution and Prices of Agricultural Produce*. Public Record Office, Kew, MAF 34/62, document 191.
- SYKUTA Michael E. et Michael L. Cook (2001). A New Institutionsl Economics Approach to Contracts and Cooperatives. *American Journal of Agricultural Economics*, 83:1273-1279.
- SYLVANDER, Bertil (1995). Convention de Qualité, Concurrence et Coopération : Cas du Label Rouge dans la Filière Volaille. *La Grande Transformation de l'Agriculture : Lectures Conventionnalistes et Régulationnistes/* ed. par G. Allaire et R. Boyer, Paris, France : INRA, pp.73-96.
- TEECE, David J. (1989). Economies of Scope and the Scope of the Enterprise. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 1(3) : 223-247.
- TIROLE, Jean (1988). *The Theory of Industrial Organization*. MIT Press, Cambridge, M.A. 479 pages.
- TIROLE, Jean (2008). Cognition and Incomplete Contract. *IDEI working paper 453*, Institut d'Économie Industrielle (IDEI), Toulouse.
- UPA (1984). *Rapport du Colloque annuel de l'UPA*. Union des Producteurs Agricoles, Mars, pp.51-91.
- UPA (2006). La mise en marché collective des produits agricoles au Québec, Quelques pages d'histoire, Union des Producteurs Agricoles, Québec.
- VALCESCHINI, Egizio (1993). Conventions Économiques et Mutation de l'Économie Contractuelle dans le Secteur des Légumes Transformés. *Économie Rurale*, 218 :19-26.
- VALENTINOV, Vladislav (2007). Why are cooperatives important in agriculture? An Organizational Economics Perspective. *Journal of Institutional Economics*, 3(1) :44-69.
- VEEMAN, Michelle et R.M.A. Loyns (1979). Agricultural Marketing Boards in Canada. *Agricultural Marketing Boards: An International Perspective/* ed. Par Sidney Hoos. Ballinger Publishing Company, Cambridge Massachussets, pp. 59-78.
- VEEMAN, Michelle (1979). New Zealand Marketing Boards. *Agricultural Marketing Boards: An International Perspective/* ed. Par Sidney Hoos. Ballinger Publishing Company, Cambridge Massachussets.



## Bibliographie

- VEEMAN, Michelle (1982). The social cost of supply restricting marketing boards. *Canadian Journal of Agricultural Economics*, 30 : 21-36.
- VEEMAN, Michelle (1987). Marketing Boards: The Canadian Experience. *American Journal of Agricultural Economics*, 69(5): 992-1000.
- VEEMAN, Michele (1997). Marketing Boards : The Canadian Experience Revisited. *American Journal of Agricultural Economics*, 79(5): 1554-1562.
- VERHAEGEN, Ingrid et Guido Van Huylenbroeck (2002). *Hybrid governance structures for quality farm products. A transaction cost perspective*. Aachen, Shaker Verlag.
- VINET, Serge (1981). Les plans conjoints. *L'abeille*, pp. 6-7.
- WALLIS, John Joseph et Douglass C. North (1986). Measuring the transaction sector in the American Economy, 1870-1970. *Long-term Factors in American Economic Growth*/ ed par Stanley L. Engerman et Robert E. Gallman. University of Chicago Press.
- WANG, Ning (2003). Measuring Transaction costs: An Incomplete survey. *The Ronald Coase Institute*. Disponible sur internet: [www.coase.org/w-wang2003measuringtransactioncosts.pdf](http://www.coase.org/w-wang2003measuringtransactioncosts.pdf)
- WANG, Ning (2007). Measuring Transaction Costs: Diverging Approaches, Contending Practices. *Division of Labour & Transaction Costs*, 2(2): 111-146.
- WESTGREN, Randall E. (1994). Case Studies of Market Coordination in the Poultry Industries. *Canadian Journal of Agricultural Economics*, 42(4): 565-575.
- WILLIAMSON, Oliver E. (1975). *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*. New-York: Free Press.
- WILLIAMSON, Oliver E. (1981). "The Modern Corporation: Origins, Evolution, Attributes", *Journal of Economic Literature*, 19: 1537-1568.
- WILLIAMSON, Oliver E. (1985). *The Economic Institutions of Capitalism*. New-York: The Free Press.
- WILLIAMSON, Oliver E. (1991). Comparative Economic Organization : The Analysis of Discrete Structural Alternatives. *Administrative Science Quarterly*, 36, pp. 269-296.
- WILLIAMSON, Oliver E. (1994). *Les institutions de l'économie*. InterEditions : Paris, 404 pages.
- WILLIAMSON, Oliver E. (1996). *The Mechanisms of governance*. Oxford University Press, Oxford.
- WILLIAMSON, Oliver E. (2000). The New Institutional Economics: Taking Stock, Looking Ahead. *Journal of Economic Literature*, 38(3): 595-613.

## *Bibliographie*

YVRANDE-BILLON, Anne et Claude Ménard (2005). Institutional constraints and organizational changes: the case of the British rail reform. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 56(4): 675-699.

ZIF, Jehiel et Dov Israeli (1978). Objectives and performance evaluation of marketing boards. *European Journal of Marketing*, 12(6): 413-427.

ZYLBERSZTAJN, Decio et Ligia Bello Nadali (2000). Tomatoes and Courts : Strategy of the Agro-industry facing weak contract enforcement. Working paper no 03/025, PENSEA, Université de Sao Paulo.

ZYLBERSZTAJN, Decio et Carolina T. Graça (2003). Costs of business formalization: Measuring transaction costs in Brazil. *Revista de economia institucional*, no.9 : 146-165.

ZYLBERSZTAJN, Decio, Frederica Faccioli et Rodrigo Silveira (2007). Measuring the Start up Costs in Brazilian Small Firms. *Revista de Administração (RAUSP)*, 42(3).

## LISTE DES TABLEAUX

Tableau <i>i</i> . Consommation de divers produits laitiers au Canada et au Royaume-Uni, présentée en kg/personne/année, 2005.	17
Tableau 1.1. Statistiques sur les offices de commercialisation agricoles dans les diverses provinces canadiennes, 2006/2007.*	33
Tableau 1.2. Statistiques sur les offices de commercialisation du Québec 2006-2007.	41
Tableau 2.1. Les approches théoriques de la coordination verticale.	71
Tableau 2.2. Qualité, conventions de qualité et coordination.	74
Tableau 3.1. L'économie des institutions de Williamson.	82
Tableau 3.2. Les attributs des structures de gouvernance.	95
Tableau 4.1. Clauses des premières conventions de mise en marché du lait du Québec et de leurs objectifs, 1967-1968.	136
Tableau 5.1 Dimensions et caractéristiques des structures de gouvernance du marché, de la hiérarchie et de la forme hybride.	154
Tableau 5.2 Dimensions de la structure de gouvernance hybride quasi-hiérarchique de l'office de commercialisation.	163
Tableau 5.3. Dimensions de la structure de gouvernance hybride quasi-marchande des contrats directs bilatéraux.	166
Tableau 6.1. Quelques travaux sur la mesure directe des coûts de transaction : objectifs, méthodologie et résultats.	186
Tableau 7.1. Portrait de la transformation laitière au Québec, 2007.	211
Tableau 7.2. Répartition du nombre des interventions de la RMAAQ dans le secteur laitier.	214
Tableau 7.3. Statistiques producteurs laitiers Grande-Bretagne, 2008.	224
Tableau 7.4. Caractéristiques générales des contrats d'approvisionnement en lait en Grande-Bretagne, 2005.	227
Tableau 7.5. La mise en marché collective du lait au Québec et ses effets potentiels sur les coûts de transaction des producteurs.*	236
Tableau 8.1. Sources des données utilisées pour préparer la négociation des conventions dans la mise en marché collective.	242
Tableau 8.2. Source de coûts de transaction lors de la phase de collecte d'information dans la mise en marché collective du lait au Québec.	243
Tableau 8.3. Source de coûts de transaction lors de la phase de négociation dans la mise en marché collective du lait au Québec.	246
Tableau 8.4. Source de coûts de transaction lors de l'étape de réalisation de l'accord dans la mise en marché collective du lait au Québec.	253
Tableau 8.5. Caractéristiques socio-économiques des entreprises laitières enquêtées, Angleterre et Pays de Galles, 2008.	254
Tableau 8.6. Source de coûts de transaction lors de la phase Information dans la coordination contractuelle directe.	259
Tableau 8.7. Réponses des producteurs laitiers anglais et gallois à la question : Considérez-vous le fait de devoir accepter le contrat que votre acheteur vous offre comme un problème?	260
Tableau 8.8. Sources de coûts de transaction lors de la phase Négociation dans la coordination contractuelle directe.	261

Tableau 8.9. Sources de coûts de transaction lors de la phase Exécution dans la coordination contractuelle directe, Grande-Bretagne.	266
Tableau 8.10 Bilan des résultats de la Fédération des producteurs de lait du Québec pour l'année 2007, en dollars canadien.	268
Tableau 8.11. Détail du calcul des coûts de transaction de la phase Information de la Fédération des producteurs du lait du Québec, 2003-2008.	271
Tableau 8.12. Coûts de transaction de la phase Information supportés par les producteurs laitiers au Québec et en Grande-Bretagne, 2003-2008.	272
Tableau 8.13. Détail du calcul des coûts de transaction de la phase Négociation de la Fédération des producteurs du lait du Québec, 2003-2008.	274
Tableau 8.14. Coûts de transaction de la phase Négociation supportés par les producteurs laitiers au Québec et en Grande-Bretagne, 2003-2008.	276
Tableau 8.15. Détail du calcul des coûts de transaction de la phase Exécution de la Fédération des producteurs du lait du Québec, 2003-2008.	278
Tableau 8.16. Coûts de transaction de la phase Exécution supportés par les producteurs laitiers au Québec et en Grande-Bretagne, 2003-2008.	280
Tableau 8.17. Coûts de transaction totaux supportés par les producteurs laitiers des deux régions considérées, 2003-2008.	281
Tableau 8.18. Fonctions, devoirs et règlements des différentes organisations et institutions de la mise en marché collective du lait et leurs effets potentiels sur les coûts de transaction des acheteurs de lait.	294

## LISTE DES FIGURES

Figure 1.1. Niveau d'implication des offices dans la commercialisation des produits agricoles .....	37
Figure 1.2. Structure organisationnelle des offices de commercialisation. ....	51
Figure 2.1. Modèle conceptuel des facteurs influençant le degré de coordination verticale.....	64
Figure 3.1. Décomposition des coûts de transaction.....	87
Figure 3.2. Continuum de possibilités de structures de gouvernance.....	94
Figure 3.3. La nature des institutions et leur continuum de possibilités.....	110
Figure 4.1 Horizon temporel de l'occurrence des événements liés à la création des offices de commercialisation du lait au Québec, 1939-1983.....	135
Figure 6.1. Les différentes phases du processus de contractualisation et de ses composantes.....	194
Figure 6.2. Répartition régionale de l'échantillon enquêté en Grande-Bretagne, 2008. ....	202
Figure 7.1. Flux empruntés par les transactions physiques et contractuelles du lait dans un système de mise en marché collective. ....	217
Figure 7.2. Les différents canaux de commercialisation du lait en Angleterre. ....	219
Figure 7.3. Flux empruntés par les transactions physiques et contractuelles de lait, en Angleterre. ....	226

## LISTE DES GRAPHIQUES

Graphique 3.1. Choix organisationnel en fonction de la spécificité des actifs et des coûts de gouvernance. ....	100
Graphique 3.2. Choix de la structure de gouvernance en fonction de la différence des coûts de production et de transaction.....	101
Graphique 7.1. Coûts d'organisation interne, spécificité des actifs et degré de coordination verticale optimal pour minimiser les coûts de transaction.....	233
Graphique 8.1. Répartition en pourcentage des moyens de recherche d'information sur un acheteur potentiel par les producteurs laitiers enquêtés, Angleterre et Pays de Galles, 2008. ....	256
Graphique 8.2. Proportions des moyens utilisés par les producteurs et les acheteurs pour signifier leur intérêt de partenariat contractuel, Angleterre et Pays de Galles, 2008. ....	258
Graphique 8.3. Pourcentage des principales démarches entreprises par les producteurs pour résilier leur contrat, Grande-Bretagne. ....	263
Graphique 8.4. Pourcentage des principaux modes de règlement de litiges contractuels utilisés par les producteurs enquêtés, Grande-Bretagne. ....	264
Graphique 8.5. Prix du litre de lait payé au producteur et prix du litre de lait de consommation au détail (liquide), Québec* et Royaume-Uni (RU), en cents US, 2003-2007. ....	298
Graphique 8.6. Part du prix du lait au détail qui revient au producteur, en pourcentage, Québec et Royaume-Uni, 2003-2007. ....	299
Graphique 8.7. Prix et marges du lait liquide en cents US, Royaume-Uni, 1995-2007. ....	300